

DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



¿Pobre es quien
no tiene oportunidades?



¿Pobre es quien
no tiene horizontes?



:: Pobre es quien carece de amor

DESAFIO le invita a descubrir y acoger

al pobre que hay en cada ser humano...

Sumario



[04]



[41]



[56]

:: TEMA CENTRAL
¿Poder Real o real poder?

[04]

:: TRABAJO CON SENTIDO
Oficios queridos y olvidados

[45]

:: PERFIL
Jesuita Fernando Montes

[10]

:: JÓVENES EN ACCIÓN
Creando espacios para todos

[48]

:: OPINIÓN
Marta Sánchez

[15]

:: EMPRENDEDORES
Ana María Urrutia

[52]

:: OPINIÓN
Enrique García

[16]

:: REPORTAJE
¿Existe Mobbing en su empresa?

[56]

:: NARRACIÓN
El viaje

[17]

:: OPINIÓN
Antonio Bentué

[59]

:: REPORTAJE
Las tres "r" de un sabático

[18]

:: REPORTAJE
"Decidimos compartir el tener"

[60]

:: ENTREVISTA
Merril J. Fernando

[22]

:: EN MEMORIA
Padre Miguel Ortega

[62]

:: ENCUENTROS DESAFÍO

[26]

:: NUESTROS ASOCIADOS

[64]

:: PERSONAJES NOTABLES
Wangari Maathai

[30]

:: ALTA GERENCIA
Nicolás Majluf

[66]

:: BUENAS NOTICIAS

[32]

:: OPINIÓN
Eduardo Rosselot

[69]

:: REPORTAJE
Aprendizaje entretenido

[34]

:: OPINIÓN
Sergio Spoerer

[70]

:: MI DESAFÍO
Fabio Valdés

[38]

:: HUMOR

[71]

:: ENTREVISTA
Claudio Orrego

[41]



[10]



[22]

Comité Editorial: Pedro Alberto Arellano - Denis Gallet - Enrique García - Eduardo Rosselot - Mariella Rossi - Janet Spröhnle

Director: Pedro Alberto Arellano. Edición General: Mariella Rossi. Secretaria Redacción: Nicole Saffie.

Diseño y Diagramación: Kostin y Asociados. Periodistas: Magaly Arenas - Alejandra Gajardo - María Paz González - Soledad Gunckel

Rosario Guzmán E. - María Elena Montory - Paulina Pizarro - Francisco Sólánich.

Fotografía: Marco Antonio Angellini - Cristián Martínez - Marcela López. Humor: Orlando Lagos.

Corrección de textos: Miguel Ortiz y Michel Ortiz. Impresión: Quebecor World.

Dirección Editorial: Sánchez Fontecilla 1246 - Las Condes - Santiago de Chile. Teléfono: 2078746. www.desafio.cl

Vivir como "trashumantes"

Nunca antes había reparado en el bello sonido y en la profundidad tan actual del verbo "trashumar". Dícese del traslado que hacen los pastores de sus rebaños en busca de los buenos pastos durante las distintas estaciones del año.

El pastor es quien, atento a sus ovejas, busca asegurar las mejores praderas, como también de proveer el mayor de los cuidados a su rebaño, asumiendo su responsabilidad de buen pastor.

Fue Jesús quien ejemplificó, con su imagen del pastor, la función, la responsabilidad y la vocación de sus discípulos, como la de quienes conducen un pueblo... hoy diríamos de los líderes que dirigen una organización, una empresa o un gobierno.

Al reflexionar entonces frente a esta humanidad que camina desde tantos miles de años y que seguirá como caravana viviente en ese transitar, me surge la pregunta por nuestros pastores o líderes, los que hoy buscan llevarnos hacia un nuevo gobierno o hacia nuevas formas de gestionar las empresas o hacia alternativas más "modernas" de construir familia.

¿Cuánta conciencia existirá en cada uno de quienes están liderando tan altas responsabilidades, de la necesidad de pastos nuevos, como también de un destino y una visión con sentido para quienes necesitamos ser animados, conducidos, trashumados a esas tierras con pastos más nutritivos?

Por nuestra experiencia cotidiana acompañando a tantos ejecutivos de empresa y escuchando sus íntimos dolores y sus más grandes anhelos, hemos comprobado que los verdaderos nutrientes tienen que ver con esos espacios privilegiados de verdad y encuentro consigo mismo, como con los otros. Esos nutrientes están relacionados con la capacidad de acoger, con la escucha, con los tiempos de retiro y de silencio. Esos buenos pastos son aquellos que nos ofrecen una esperanza, que animan nuestro futuro y suscitan un sentido.

Todos y cada uno, somos de alguna manera un pastor de un pequeño rebaño, un directivo de grupo, un líder de una organización, ya sea en mi familia, en mi equipo de fútbol, en mi empresa, como en mi país. No perdamos de vista que ningún acto es neutro y que el gran legado es descubrir pastos llenos de nutrientes para trashumar acertadamente. 📖

Pedro Alberto Arellano Marín
Director

¿Poder Real o real poder?

El rey no es cualquier pieza del ajedrez, es la única que tiene que salvarse y las demás están justamente para cuidarla. El real poder es todo lo contrario: el que lo ostenta incluso puede llegar a morir para que todo el resto se salve.

:: Por Mariella Rossi

¿Con qué relaciona usted la palabra poder? Probablemente la primera asociación que le surja tenga que ver con el abuso, con la fuerza y con el sometimiento de unos sobre otros. Bueno, usted está equivocado. El poder es sólo un potencial, no es ni bueno ni malo, es neutro, aunque lo que no es neutro es el sentimiento que experimentamos en torno a él.

En términos simples definiremos poder como el potencial para influir sobre los demás para bien o para mal, pudiendo ser esto, por lo tanto: una bendición o una maldición. "La medida de un hombre es aquello que hace con el poder", decía Confucio hace muchos años.

Pero el punto relevante es cómo logramos influir sobre otros, qué herramientas usamos y qué costos trae involucrados esta influencia para los otros. Hay personas, por ejemplo, que son poderosas porque tienen la capacidad o habilidad de intimidar a los demás, de hacer algo desagradable o incómodo que afecte a otros. La gente les teme y actúa movida por el miedo, de esta manera el miedo se transforma en el origen de ese poder. Otras, obtienen el poder comprándolo, eso quiere decir que influyen en la gente por algo a cambio: dinero, información, recursos, aquí no hay fuerza ni amenaza sino más bien una transacción, yo obtengo lo que quiero dando algo a cambio que el otro necesita. Un tercer enfoque de obtener poder es absolutamente distinto; la persona poderosa es alguien en quien los demás creen, honran y respetan, cumplen sus deseos porque se alinean con ellos, no considerando si éste les vigila, les paga o les otorga algo a cambio.

Constatamos, por tanto, que el poder está presente bajo estas tres modalidades. Surge entonces la pregunta sobre cuál de éstas generará mayor influencia sobre nosotros... Quizá baste con hacer



una reflexión personal para descubrirlo, si es que nos preguntamos sobre qué personas han ejercido más poder en nuestra vida y cómo lo han hecho, probablemente en nuestra respuesta descubriremos que siempre ejerció más poder constructivo aquel en quien creímos, honramos y respetamos. De igual forma, puede ser que las cicatrices en nuestro historial de vida sean fruto de las heridas gestadas desde el poder fundado en la fuerza, el miedo o la coerción.

Generalmente todos ejercemos indistintamente los tres tipos de poder, aunque nos cuesta mucho identificarnos con aquel que se relaciona con el miedo o la coerción, pero -sin ser demonios- es sano reconocer que también lo experimentamos. Un clásico ejemplo es en la relación con nuestros hijos cuando usamos la amenaza explícita, o lo que es peor "la psicológica": "Si no mejoras tus notas, te quedas sin mesada", "si no te comes la comida...", "si no llegas temprano..." etc., etc. Esta misma amenaza está presente en el trato con un subordinado: "Si no cumples la meta, estás despedido...", "si no terminas el informe...", "si no entregas a tiempo"...etc.

Estar conscientes de cuál es el poder que estamos ejerciendo y cuál es el que nos gustaría ejercer, ayuda a ir modificando el rumbo. Es por eso que a juicio del andinista Rodrigo Jordan es tan importante tener claras las bases sobre las cuales se ejerce el poder: "Hay una base de poder normativa, otra coercitiva, otra carismática, otra intelectual, etc., y cada una de estas bases no sólo depende de la persona que ejerce el poder, sino de las circunstancias, la situación y el interlocutor".

Lo ejemplifica de la siguiente manera: "El gerente general de una empresa tiene el poder normativo, pero llega el gerente de informática y le dice que hay que reestructurar todo el sistema computacional urgentemente y el gerente general, que pensaba invertir ese dinero en otra cosa, tiene que cambiar de idea. En ese momento el encargado

de informática, usando como base el poder del conocimiento, logra incluso traspasar el poder normativo que le fue otorgado al gerente general. Otra forma que se puede clarificar este punto es en la relación con nuestros niños pequeños. A veces tenemos que usar sólo la base de poder normativa e incluso coercitivo si queremos -por ejemplo- aplicar un castigo o parar una pataleta".

Otro punto -comenta Jordan- es lo fundamental

"Subí a la montaña con uno de los hombres más poderosos del mundo económico de Chile, y una persona como Andrónico Luksic, acostumbrado a ejercer el poder, tuvo que entregármelo a mí porque tenía una base de conocimiento mayor que la de él".

que resulta conocer la base de poder con que opera el otro para potenciar una relación: "Subí a la montaña con uno de los hombres más poderosos del mundo económico de Chile, y una persona como Andrónico Luksic, acostumbrado a ejercer el poder, tuvo que entregármelo a mí porque tenía una base de conocimiento mayor que la de él. Fue capaz de hacerlo incluso arriesgándose al fracaso, situación que no ha enfrentado en otros ámbitos. Pienso que porque fue capaz de renunciar a su poder, logró tener éxito".

De esta manera nuestras bases de poder se van condicionando de acuerdo con las circunstancias y a nuestros interlocutores. El mayor riesgo que corremos es cuando nuestro interlocutor es débil, porque podemos aplastarlo. Imaginémos a un niño pequeño frente a su padre -un gerente general de una empresa- que usa frente a él todo su poder normativo y coercitivo. Imaginémos ahora cómo actúa este mismo gerente general frente al directorio de su empresa... Sin duda su comportamiento será totalmente distinto. Sin embargo, cuando las bases de poder que usamos tienen que ver con el carisma, con la influencia, podemos actuar de la misma manera frente a nuestro hijo como frente al directorio.



:: Rodrigo Jordan

:: Eugenio Tironi



:: ¿QUIÉN QUIERE EL PODER?

Al descifrar el término poder y ponerlo como una posibilidad de influir, comprendemos por qué el deseo de poder es una constante en el género humano y lejos de estar limitado al ámbito de la política, está presente en la familia, en la vida económica, en el arte, en la educación, hasta en la misma religión. Si el hombre desea el poder es porque debe ser placentero obtenerlo, sin embargo, sabemos también que éste puede contaminar el alma, y resultar apremiante y fatigante.

Entonces, ¿qué puede mover internamente a un candidato a la Presidencia, a un gerente general de una multinacional, a una top model o a un destacado hombre del ámbito social, a destinar tanta energía en obtener el poder y conservarlo? La primera respuesta puede ser: el servicio, el reconocimiento, un sentido de vida. Sin embargo, es bueno estar atento y ser cuidadoso: el deseo de poder muchas veces va enmascarado de una apariencia de servicio o de sentido (altruismo, ideología, servicio público), sin darnos cuenta que nos estamos sirviendo de él para otros fines. Lo que sucede es que poder y reconocimiento son dos términos que van de la mano y frecuentemente nuestro ego se va agrandando cada vez más con el

Uno de los peligros que encierra el poder es acostumbrarse al estatus que éste lleva aparejado y aferrarse a él no en función de un fin, sino sólo para gozar de lo que entrega.

reconocimiento y se va haciendo más hambriento de poder y del estatus que él otorga.

Para todos aquellos que se les ha conferido el poder o quienes lo tengan por mérito propio, la lucha interna entre la humildad y la vanidad es muy grande, porque el poder tiende a aumentar la vanidad y a anular la humildad, lo que hace más difícil la autocritica y el cuestionamiento, convirtiendo a los hombres en seres importantes que creen que tienen derechos especiales y que olvidan totalmente que al fin y al cabo "los últimos serán los primeros".

Para Eduardo Acuña, director del postítulo de Desarrollo Organizacional de la U. de Chile, el ejercicio del poder implica un cuestionamiento y un proceso de aprendizaje permanente. "Es bueno someterse a un escrutinio interno para averiguar cuáles son los conceptos de poder y autoridad que cada uno tiene internalizados y cuál ha sido la

relación de subordinación que ha vivido. En general, muchos hemos aprendido que las relaciones con la autoridad son de dependencia, por lo tanto el poder es necesariamente una lucha donde uno gana y otro pierde".

Es por eso que resulta muy sano reconocer en nosotros la presencia inevitable de ese deseo de poder, con las consiguientes tentaciones y peligros que bajo éste pueden esconderse, como también, por supuesto, con las grandes posibilidades que nos ofrece.

:: PODER QUE CONSTRUYE VS. PODER QUE DESTRUYE

Si bien definimos el poder como un potencial, podemos decir entonces que ese potencial puede construir al hombre o destruirlo, y no sólo al que es sometido al poder sino que, más que todo, al que lo ostenta.

Ejercer el poder y sobre todo no tener la capacidad para soltarlo en determinadas ocasiones genera conflictos. "Cuando el poder es ejercido de manera absoluta genera una gran brecha entre lo que ocurre en la cúpula y en la base ya sea de una empresa, de una organización social o incluso de un país", explica Eduardo Acuña. De igual forma

acota Anibal Montero, presidente de la Constructora Aconcagua: "En mi caso personal, cuando yo tenía concentrado el poder pensaba que de mí tenían que salir todas las soluciones, entonces exponía un problema y como mi velocidad de respuesta es muy alta, no podía esperar que otros pensarán y ya todos se habían acostumbrado a eso. Así, de tanto hablar, fui perdiendo la capacidad de escuchar y eso no puede ser: Dios nos dio dos oídos y una sola boca, por lo tanto debemos escuchar el doble de lo que hablamos".

Asimismo, como lo sostiene Acuña, el poder aísla, porque hay un grado de responsabilidad que quienes lo ostentan sienten que no pueden compartir con nadie y esto a la larga se transforma en soledad. Cuando esta sensación de soledad se hace evidente los riesgos que implica su ejercicio comienzan a tomar importancia. "El poder tiende a desarrollar el germen de la arrogancia y puede

convertirse como en una especie de droga. Quienes están en situaciones de ejercerlo se van sintiendo cada vez más omnipotentes y quienes les rodean también le van ocultando el sentido de realidad. Así empieza a surgir la dictadura, que es un sistema social que lleva al líder a situaciones de omnipotencia, donde todo se puede justificar y donde todos están encargados de buscar esas justificaciones convirtiéndose en seres totalmente autocomplacientes", explica Acuña.

Para otros -como Eugenio Tironi- uno de los peligros que encierra el poder es acostumbrarse al estatus que éste lleva aparejado y aferrarse a él no en función de un fin, sino sólo para gozar de lo que me entrega. A esto, agrega Rodrigo Jordan lo complicado que resulta confundir lo que se debe hacer con lo que a mí me conviene hacer y tener la claridad de no contarse un cuento que justifique la acción. Anibal Montero afirma de igual forma que: "Cuando uno es soberbio pierde la objetividad y empieza a vivir en una lucha por ganar el poder que te lleva al control sin límites".

Alejandra Pizarro, gerente general de la empresa Lainiere de Picardie DHJ, comenta al respecto: "En mi familia el poder estaba relacionado con el superarse, con ser el mejor y eso fue un mandato muy fuerte de mi padre y que tuvo también un costo emocional. Yo seguía el patrón porque no quería desilusionarlo pues estaba alineada con él, no quería contrariarlo y eso funcionaba, y funcionaba bien. Sin embargo, yo pude contrastar ese modelo de poder en mi paso por la vida religiosa. Me acuerdo que dentro de las labores que nos correspondía como novicias estaba el limpiar el patio, pero nunca me olvidaré que la primera que se levantaba con el frío de la mañana, tomaba la manguera y se ponía a trapear era la madre

superiora. Ese modelo de autoridad construyó mi vida y me marcó profundamente: "yo estoy entre ustedes porque soy el que sirve".

En ese mismo sentido, el andinista Rodrigo Jordan, en su experiencia en la montaña, ha comprobado también que el poder normativo puede traer problemas. "Si yo en medio de la montaña uso el poder normativo o coercitivo y trato de imponer órdenes, tengo altas probabilidades de un motín, porque muchos pueden no estar de acuerdo con mis órdenes y allí se está jugando con la vida

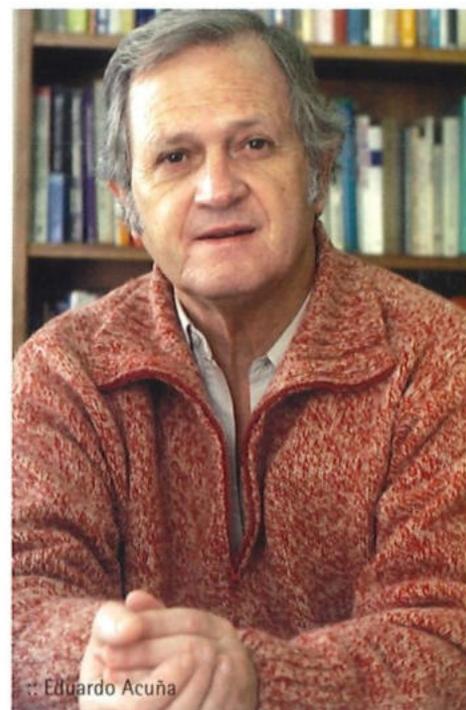
"El poder tiende a desarrollar el germen de la arrogancia y puede convertirse como en una especie de droga. Quienes están en situaciones de ejercerlo se van sintiendo cada vez más omnipotentes y quienes les rodean también le van ocultando el sentido de realidad".

de cada uno. En cambio si uso como base del poder, el conocimiento, la experiencia de mi trayectoria, demostrándoles y asegurándoles concretamente por qué estoy dando esa orden, estoy seguro de que la expedición la apoyará".

:: EL PODER COMPARTIDO

El reciente informe de Desarrollo Humano elaborado por el PNUD, llega a concluir que en nuestro país existe una distribución deficiente del poder, es decir que está concentrado en unos pocos y los chilenos piden tener más poder, lo necesitan porque quieren desarrollar proyectos personales y colectivos. Esto -a juicio de Eugenio Tironi- obedece a la necesidad que tenemos las personas de ser protagonistas de nuestras vidas y el haber logrado un cierto piso en el desarrollo como país, nos impulsa también a querer tener más control sobre nuestras vidas".

Otra de las razones por las cuales los chilenos



:: Eduardo Acuña

INSTRUMENTOS PARA UN BUEN USO DEL PODER

- Aceptar que todo ser humano tiene deseo de poder.
- Conocer cuáles son las bases de poder que disponemos y usar la adecuada para cada ocasión.
- Tener un grupo de personas cercanas, confiables, con las que podamos cotejar cómo lo estamos usando.
- Hacer permanentemente el ejercicio de entregar parte de nuestro poder a otros.
- Trabajar la humildad y estar atentos a la vanidad que el poder nos proporciona.
- No olvidarse que "los últimos serán los primeros".



:: Alejandra Pizarro

Me acuerdo que dentro de las labores que nos correspondía como novicias estaba el limpiar el patio, pero nunca me olvidaré que la primera que se levantaba con el frío de la mañana, tomaba la manguera y se ponía a trapear era la madre superiora. Ese modelo de autoridad construyó mi vida y me marcó profundamente: "yo estoy entre ustedes porque soy el que sirve".

queremos más poder se desprende de un reciente estudio realizado por la ONG Genera, que demuestra que estamos aburridos de sentirnos pasados a llevar. El estudio explica que el 51% de los chilenos ha sido víctima de un abuso de poder durante el año 2005, sintiendo que sus derechos no fueron respetados por instituciones de servicios básicos, públicas o privadas. Cinco de cada diez personas han vivido últimamente una experiencia de abuso de poder. Esto incluso ha llevado a generar una campaña masiva para detener esta situación, que genera impotencia, frustración y rabia (ver recuadro).

Cuando las personas se animan a ser más democráticas con el poder y a compartirlo de verdad entre los que los rodean, estos peligros descritos anteriormente bajan considerablemente. Alejandra Pizarro cuenta su experiencia: "Yo llegué a esta empresa sin ninguna experiencia y aprendí de mi padre todo el manejo. El era como esos antiguos jefes que más que jefes son patrones, muy querido, muy admirado, pero al mismo tiempo el poder estaba concentrado totalmente en él".

El gran paso que Alejandra Pizarro dio fue desafiar el modelo. La primera duda fue por qué querer cambiar algo que hasta el momento había funcionado muy bien. "Mi respuesta fue muy simple: el mundo de hoy es distinto", explica. "Por eso me abrí a la sugerencia de un muy cercano colaborador que me dijo un buen día: Es necesario que la gente sepa cuánto vendemos, cuánto ganamos, cuánto gastamos y cuánto invertimos. A mí me parecía absolutamente fuera del modelo habitual y de lo que había aprendido, por eso al principio me dio mucho miedo pero finalmente accedí".

"Un día nos juntamos todos -continúa- y con una clara presentación mostramos los resultados. Ése fue el primer paso. En ese momento yo traspasé información, pero me di cuenta que junto con esto era necesario repartir la responsabilidad y compartir los beneficios que los resultados nos generaban a todos. Sólo ahí la gente comenzó a aprender que lo que ellos hacían repercutía directamente en lo que ganaban y esto les dio automáticamente el poder".

"Debo confesar que yo tenía miedo de que las personas no se la pudieran, que me llenaran de demandas y peticiones, que no fueran capaces de entender su nuevo rol. Nada de eso sucedió. Este proceso es lento, a veces se retrocede, otras se

avanza, pero cuando uno tiene la firme convicción de que debe seguir este camino, no hay vuelta atrás y la gente lo entiende y se hace gestora de su propio quehacer. Lo grafico con un pequeño ejemplo: Decidimos salir todos los días a la 17:00 horas y para que eso fuera posible, necesitamos recibir pedidos para despachar hasta las 13:00 horas. Pasaron un par de días y me llamó el jefe de la bodega a las 13:25 horas diciéndome que le acababa de entrar un pedido y preguntándome si lo recibía o no, yo sólo le contesté con una nueva pregunta ¿qué cree usted que debemos hacer? Solamente él sabía de qué tipo de mercadería se trataba, de la urgencia, de la cantidad de despachos pendientes, etc."

Anibal Montero cuenta una experiencia similar. "Hace más de 5 años comencé a buscar una estructura más descentralizada en mi empresa y le di mucho mayor espacio al subgerente. Esto hizo que tuviera que morderme la lengua muchas veces, respetar sus ideas y sus decisiones, aunque no siempre las compartía. De a poco fui aprendiendo a confiar y cada vez que me cuestionaba y que se me hacía cuesta arriba aceptar que yo ya no tenía todo el poder, recordaba que el principal motivo que me llevó a tomar esa decisión fue ganar mayores espacios para mi libertad".

"No puedo negarlo, claro que tuve miedo. Me empecé a dar cuenta que el hecho de delegar me causaba una sensación de falta de logro y cuando uno ha sido toda su vida trabajólico y ha sido permanentemente reconocido por sus acciones, es difícil asumir que de la noche a la mañana ya no existan hitos o logros atribuibles directamente a uno y empiezas a sentirte poco reconocido, y eso no es fácil aceptarlo".

Alejandra Pizarro suma a esto la sensación de miedo que produce perder el control y la incertidumbre que genera dejar que los acontecimientos ocurran y no siempre como los hemos planificados. "Obvio que en estos procesos se pueden cometer errores y son parte constitutiva de nuestro desarrollo".

Pero qué puede impulsar a estos ejecutivos y a muchos otros que deciden arriesgarse a repartir parte de su poder. Lo primero es una seguridad interior de que todo ser humano tiene deseo de poder y por lo tanto como es un bien apetecido, mejor es repartirlo que acapararlo, porque de esta

ABUSO DE PODER

¿Cuál es la principal sensación que le provoca el abuso de poder?

Rabia	45%	Resignación	3%
Impotencia	34%	Miedo	2%
Frustración	11%	Indignación	1%
Ganas de corregir la injusticia	4%	Nada	1%

:: Fuente: Genera

forma se genera menos frustración y rabia en aquellos que se dan cuenta de que nunca lo podrán tener. En definitiva, es una forma de justicia, pero al mismo tiempo una manera de cuidarse de todos los peligros que el poder normativo presenta.

Sin embargo, este ejercicio que parece fácil no es nada de trivial, significa ante todo ser humilde. "Traspasar el poder es entregar dignidad, el exceso de control sólo paraliza, pero nada de eso ocurre sin la transformación de quien lo detenta. Es sumamente relevante conocer los límites personales, saber cuáles son los temores que nos produce el no tener el poder nosotros, conocer por qué buscamos el poder y para qué luchamos por obtenerlo", explica Alejandra Pizarro.

Reconocer que como seres humanos queremos tener poder es el primer paso, porque es ser conscientes de que el poder es necesario. Luego es importante aceptar que tener el poder significa tener responsabilidad, quien no quiera asumir las dos cosas en conjunto no puede ser parte de un proceso de este tipo. Pese a ello, tradicionalmente las personas necesitan tener un referente claro, alguien que muchas veces les muestre el camino. Necesitan, incluso, que muchas veces se les diga qué tienen que hacer, y a menudo resulta más fácil tener un jefe autoritario que uno más *lassair faire*, porque es más cómodo. Pese a esto, a juicio de Rodrigo Jordan, quienes no toman su espacio de poder en su mundo laboral y profesional, seguramente lo tomarán en otros lugares. "Nos encontraremos entonces con que aquellos que en la empresa han sido siempre mandados, terminan siendo presidentes del centro de padres del colegio de sus hijos, encargados de los bomberos,

administradores del condominio de departamento donde viven, delegado de un club deportivo, etc".

Entonces nos preguntamos ¿por qué buscamos el poder si trae consigo riesgos, peligros e incluso responsabilidades que antes no teníamos?... La primera respuesta y quizá la más superficial es que el poder trae aparejado estatus y el estatus nos da ciertas ventajas y privilegios delante de otros. Sin embargo, creemos también que es posible afirmar

Es posible afirmar que la vida de un hombre no tiene sentido si no es capaz de influir, de transformar, de formar, de educar y de cambiar lo que no le parece adecuado... Nada de esto es posible sin poder.

que la vida de un hombre no tiene sentido si no es capaz de influir, de transformar, de formar, de educar y de cambiar lo que no le parece adecuado...Nada de esto es posible sin poder.

Aun cuando nuestro fin sea transformar el mundo, la forma en que usemos el poder no es independiente del fin, por más altruista que éste parezca. Osama Bin Laden quiso transformar el mundo, Jesús, Gandhi, Buda, también. Hitler deseó unir a Alemania, Mandela quiso hacer lo mismo con Sudáfrica. La diferencia entre estos personajes no sólo está en los métodos que usaron para un fin similar, sino en que quienes justamente han trascendido y son hoy modelos, fueron aquellos capaces de asumir el poder renunciando a su ego y entrando en abandono, la pérdida, la desapropiación total de sí mismo, en lo temporal y en lo material, logrando sin lugar a dudas el verdadero poder que construye, la autoridad que inspira, la real nobleza que fecunda los actos de las personas y sus organizaciones. 



:: Anibal Montero



JESUITA FERNANDO MONTES

“Confieso que yo soy supersensible y llorón...”

"Pienso-siento luego existo" sería la sentencia de este jesuita superpoderoso que pareciera tener cero conciencia del poder que en verdad tiene. Se conjuga en él una trilogía casi imbatible: el poder de la mente, el poder de la fe y el poder de los afectos. Cualquiera se querría un "combinado" como éste...

:: Por Rosario Guzmán Errázuriz





¿Cómo no elegirlo a él entonces, en esta oportunidad –cuando precisamente del tema del poder se trata– en el ánimo de develar al hombre de carne y hueso que habita tras el exponente número uno en Chile de la Compañía de Jesús, también rector de la Universidad Alberto Hurtado, conspicuo asesor de la Conferencia Episcopal, comentarista de Canal 13, interlocutor válido para empresarios, políticos, trabajadores, universitarios e intelectuales? ¿Cómo no querer desentrañar de adónde proviene la fuerza ¡y el poder! de este cura de mente brillante y corazón en el que hoy parecieran caber todos, capaz de defender la vida y los derechos humanos durante el gobierno militar y más tarde asistir en la cárcel de Punta Peuco al torturador de la Dina Osvaldo "Guatón" Romo...?

dificultándole entregarse ante la mirada pública, por temor a ser enjuiciado o mal interpretado. Pero a pesar de todas sus resistencias –y para suerte nuestra– triunfó su generosidad, en el entendido de que ésta no consiste en dar lo que uno quiere, sino lo que el otro necesita... Y nosotros necesitábamos asomarnos a esos rincones de su alma que él tiene reservados para sus amigos y no para los periodistas.

¿Cuándo sintió miedo por primera vez?

Tengo un recuerdo nítido de cuando era muy chico. Yo nací en diciembre del año 38. La Guerra Mundial estalló el 39. Estábamos en nuestra enorme casa de campo con mis padres y escuchábamos en la radio el avance de las tropas. Yo no quería irme a

Aprendí que se puede ser exigente y no enojarse. Siento que tenía un problema de orgullo, de miedo a que me contradijeran. He ido aprendiendo a ser cada día más respetuoso con mis colaboradores y definitivamente me enojo menos.

Que no se crea ¡por favor! que fue tarea fácil derribar sus defensas para persuadirlo de que se dejara des-cubrir ante los ojos de un público lector con genuino interés por conocerlo más íntimamente. Que esto es una falta de pudor –regañó–, que a nadie le interesa saber quién y cómo es él, sino lo que hace y piensa, que los medios te exponen a un riesgo impredecible, que esto, lo otro y lo de más allá... Pura timidez, pienso. La misma que a pesar de haber ido venciendo con el paso de los años, todavía está ahí, como parte estructural de su ADN,

acostar, porque me daba mucho miedo que pudieran llegar los soldados alemanes en cualquier momento... No recuerdo nunca más haber sentido un miedo así.

¿Nunca le temió a su padre o a su madre?

¡Nunca! Mis padres siempre me dieron seguridad y libertad. Sobre esos dos pilares se construyó mi mundo interno. Éramos 9 hermanos, todos muy unidos. Yo me sentía bastante regalón de mi mamá, así como también de la María Gálvez, una de las



varias empleadas de la casa que estaba a cargo de nosotros los hombres. Crecí rodeado de mucho cariño y, como le decía, de mucha libertad. Tuve llave de la casa desde muy chico. Yo avisaba que iba a salir y nunca me sentí controlado por mis papás. Y le aseguro que ninguno de los dos era bueno para los añuñes...

¿Desde cuándo supo que los hombres también lloran?

Tengo grabada la escena en mi memoria: Yo tenía 9 años, había racionamiento de luz en mi casa y

Hubo un tiempo en que Caín tuvo envidia de la virtud de Abel. Antes era el bien el que valía... Hoy parece que si no eres como Caín eres un estúpido... Es como si no hubiera ninguna referencia al bien, mientras el mal es lo atractivo.



teníamos un candelabro de velas al centro de la mesa. De pronto dieron la luz, pero mi papá no dejó que la encendiéramos: quería contarnos que a su padre le habían diagnosticado un cáncer. Y él adoraba al abuelo, así es que lloraba mientras nos lo contaba. Desde entonces supe que podíamos llorar y le confieso que yo soy supersensible y llorón... A veces hasta leyendo un libro o viendo una película se me caen las lágrimas...

No niega ni reprime sus emociones...

No. Y esto, porque creo tener bien integrado el pensar y el sentir. En la cultura actual se tiende a ser hiperintelectual o hiperafectivo, que es el otro extremo. O se niegan los afectos o se niega la razón y eso no puede ser. A mí me preocupa esa dicotomía, incluso en el plano religioso: o enfatizamos sólo la búsqueda de la verdad o, por el contrario, vivimos entre puros sentimientos y suspiros. Yo siento que amo a Dios con un cariño casi infantil, pero al mismo tiempo sé teología...

Y a propósito de esto mismo, en relación a la Universidad -añade- me parece una aberración describirla como una institución que busca la verdad. Lo que debe hacer la Universidad es acercarnos al ser, a la belleza, al bien, al corazón de las personas. Por herencia familiar yo tengo una formación estética, literaria, musical que me ha enriquecido la vida y me ha abierto horizontes. Siento también que lo que se ha dado en llamar inteligencia emocional es un gran aporte, al ayudarnos a mejorar las relaciones interpersonales.

A propósito, usted es una persona que hace examen de conciencia, que tiene un confesor, que está acostumbrado a mirar

hacia adentro de sí mismo, ¿no es así? Amén de sus "ángeles" -bastante visibles por lo demás- ¿dónde se ha encontrado con sus "demonios"?

(Silencio) En el carácter... Efectivamente el examen de conciencia y las conversaciones con mi confesor me han ayudado mucho. El examen es, para mí, primero una acción de gracias por todos los bienes recibidos, antes que una búsqueda de pecados. Luego es un autoanálisis y una introspección que me permiten acceder a mis zonas más oscuras. Las mías tenían que ver con el mal genio: los que trabajaban conmigo siempre me decían que se me asomaba la vena (aquí en la frente). Me enojaba y creo que se me tenía miedo por eso, aunque la rabia se me pasaba rápido porque nunca he sido rencoroso. Reconozco que me daban mucha rabia las cosas mal hechas...

Habla en pasado, ¿significa que hoy lo tiene superado?

Pienso que sí. Hoy soy mucho más comprensivo y tolerante con esas conductas o actitudes que antes no toleraba. Aprendí que se puede ser exigente y no enojarse. Siento que tenía un problema de orgullo, de miedo a que me contradijeran. He ido aprendiendo a ser cada día más respetuoso con mis colaboradores y definitivamente me enojo menos. Mi intolerancia no era con las ideas distintas a las mías, sino con comportamientos que me parecían inaceptables. En todo caso, le aseguro que nunca tuve los niveles de enojo que los demás percibían en mí: era como si les hubiesen llegado amplificadas. Le confieso que hoy vivo con una paz interior que no tenía antes.

¿Cuánto se ha angustiado o deprimido en la vida?

En general he sido poco angustiado. Recuerdo eso sí una etapa de mi vida, por allá por los años 60, cuando se produjo toda una revolución y se borraron las certezas. Ésa fue una época angustiosa y si bien me ha tocado acompañar a gente deprimida, yo no he atravesado por esa experiencia. Nunca he acudido a una psicoterapia ni he tomado algún ansiolítico. Sólo muy excepcionalmente me he tomado una pastilla para dormir. En definitiva, soy una persona que básicamente vive en paz.

¿En qué momento tomó conciencia de que era inteligente y que insegurizaba a otros por esa misma razón?

(Ríe) La verdad es que nunca he sentido que sea tan inteligente. Mi primera experiencia de fracaso



en esa materia -y ni siquiera sé si lo procesé como fracaso- fue cuando ingresé a la Compañía de Jesús: todos los demás eran mayores que yo y mucho más capaces. Recuerdo cuando en clase de latín el profesor preguntaba en voz alta: "usted, hermano Montes, ¿entendió?" suponiendo que si yo había entendido no había problemas para continuar con la materia... Yo siempre acepté esa limitación mía y creí que sería así para toda la vida. Tengo una tremenda conciencia de mis vacíos e ignorancias.

En cuanto a si he insegurizado a otras personas -continúa- tengo conciencia de que una cierta seguridad en mis juicios ha inhibido a algunos y puede haber silenciado a otros. Pero no olvide usted que muchos de esos sentimientos de inseguridad tienen más que ver con la psicología de quien te escucha -que lo lleva a sentirse insegurizado- que con alguna actitud tuya de superioridad o prepotencia intelectual.

De acuerdo. ¿Cómo ejerce usted el poder y qué reclamos recibe de sus subalternos?

A ver... Yo he tenido dos clases de poder: el adscrito y el adquirido. En el adscrito debo cumplir un rol, por ejemplo el de Rector, que está determinado por ley, y éste he tratado de ejercerlo en pro del Bien Común, con cero apego personal. Si como Rector debo sentarme en el primer lugar, lo hago porque es parte del ritual. El poder adquirido -que es el que se te va otorgando por el carisma u otros factores personales- es más sutil y a la vez más profundo. Uno no es del todo consciente de cómo

Los que trabajaban conmigo siempre me decían que se me asomaba la vena (aquí en la frente). Me enojaba y creo que se me tenía miedo por eso, aunque la rabia se me pasaba rápido porque nunca he sido rencoroso. Reconozco que me daban mucha rabia las cosas mal hechas...

lo ejerce: yo a veces siento que doy mi opinión respecto de un tema y que la gente se queda sin palabras que decir...

Eso es complicado -reconoce- y yo siempre me estoy preguntado acerca de si la forma en que digo algunas cosas es o no la más adecuada. A veces no me he dado cuenta de que no le he dejado espacio al otro para que se exprese y eso es delicado. Pero vuelvo a hacer hincapié en lo que dije antes: no debemos olvidar que el ejercicio del poder nunca está aislado de quién te recibe y muchas veces hay personas que acusan la fuerza de tu poder sin que tú hayas hecho nada para que se sientan mal o minusvaloradas. Y otra cosa que me gustaría añadir es que siempre he buscado ejercer el poder sin crear dependencia.

Fernando Montes sostiene que no puede haber un grupo humano donde no haya involucrada una relación de poder: "Está el poder del padre -dice- el poder de la madre, el poder jurídico, el poder político, el poder moral, el poder del jefe, el poder del hombre y de la mujer en una relación matrimonial... Lo importante es cómo se usa ese poder: es bueno si va en beneficio del Bien Común, es malo cuando se usa en beneficio propio. En ese peligro caen los políticos: es el poder ejercido por



Creo tener bien integrado el pensar y el sentir. En la cultura actual se tiende a ser hiperintelectual o hiperafectivo, que es el otro extremo. O se niegan los afectos o se niega la razón y eso no puede ser.

un tirano. Es importante saber que todo el mundo tiene algún poder: el silencio incluso es un poder. Y éste puede ser muy bueno. En síntesis: *que el primero se haga el último para servir a sus hermanos, como dice Jesucristo*".

El poder es por esencia un bien social -remata- que dice relación con otros y si lo acaparo para mí y no para construir, lo convierto en algo aberrante. Antes, el poder político era el más importante, mientras hoy, al decir de Touraine, lo importante es el poder económico...

Subraya finalmente el jesuita lo ineludible que resulta hoy en día que tanto la Iglesia como la empresa y los medios de comunicación tomen conciencia del poder que ejercen en la sociedad, de modo que no sólo defiendan sus derechos sino también asuman sus deberes. Afirmo categóricamente: "El empresario debe ser muy cuidadoso para no ejercer su poder casi sin contrapeso beneficiando a su sector en desmedro del Bien Común y de los

más débiles... El poder más profundo de la Iglesia es irradiar a Jesucristo y sus criterios, pero siempre con bondad y misericordia... Los medios de comunicación pueden convertirse en un verdadero poder fáctico que en nombre de la libertad de información levanten los temas que quieren y oculten los que deseen, de una manera casi dictatorial. Si el poder se ejerce bien -sea en la empresa, en la Iglesia o en los medios- es simplemente maravilloso".

El tiempo se nos ha ido volando con este cura multifacético y eximio cocinero, que se caracteriza por mirar la vida con matices -nunca en blanco y negro-, a quien le cautiva El Quijote, que disfruta con las óperas de Bellini, las sonatas de Beethoven o el Réquiem de Mozart, celebra a Picasso, Calder y Claudio Bravo, recomienda leer por sobre todo (en el Evangelio) las parábolas de el Hijo Pródigo y el Buen Samaritano, que cita entre sus libros predilectos la Iliada, Edipo Rey, La Vida es Sueño,

Los Hermanos Karamasov, que lloró con la película La Strada de Federico Fellini, que reconoce a Jesucristo como su personaje histórico favorito y a María su madre como la más santa entre los santos, que le apasiona y le asusta la biotecnología porque "podría convertirnos en monstruos"...

Con todo lo optimista y positivo que es el padre Montes, nos entrega una reflexión final que nos interpela hasta los tuétanos: "Hubo un tiempo en que Caín tuvo envidia de la virtud de Abel. Antes era el bien el que valía. Lo dice Machado en uno de sus proverbios. Hoy parece que si no eres como Caín eres un estúpido... Estamos pagando el precio de un absolutismo en las ideas. Es como si no hubiera ninguna referencia al bien, mientras el mal es lo atractivo. Pienso que un sano relativismo nos hace humildes, mientras el relativismo absoluto es egoísta e individualista, porque lleva a cada persona a convertirse en dios..." 

opinión

:: Marta Sánchez
Especialista en Coaching

¿Cómo enfrentar conversaciones cruciales?



¿Cuántas veces nos ha tocado negociar un trato, discutir con un jefe sobre su estilo de liderazgo, enfrentar un incumplimiento de una fecha de entrega o criticar el trabajo de un colega? Todas estas situaciones tienen en común ser "conversaciones cruciales", o aquellas en que hay un conflicto o puntos de vista en desacuerdo.

Hay tres elementos en las conversaciones cruciales. El primero es que se enfrentan opiniones contrarias que no se concilian fácilmente y se necesita generar un espacio para poder expresarlas. Otro aspecto es que hay importantes factores en juego, se discute algo que me importa y que puede producir consecuencias importantes. Y, por último, hay emociones fuertes involucradas en el diálogo: rabia, tristeza, frustración, preocupación; por lo tanto, es algo que necesito manejar.

Existe una metodología que nos ayuda a sostener con éxito una conversación crucial. Aquí van algunas pistas que nos pueden ayudar: Salir del estancamiento, escuchar mi interior y centrarme en lo que verdaderamente busco, aprender a observar, controlarme a mí mismo, seguir dialogando cuando estoy enojado, asustado o herido, y exponer mi forma de pensar, sin ser brusco ni desagradable.

En general se trata de un tema complejo, que puede dañar las relaciones tanto a nivel laboral como personal. ¿Cómo poder enfrentar estas situaciones de una manera adecuada? Lo primero, es que hay que tener en cuenta que un diálogo que puede parecer normal, anodino, sin nada extraordinario, se puede transformar en crucial. Esto, porque muchas veces tenemos temas pendientes, cosas que se esconden y conversaciones que no se han tenido.

Me puedo dar cuenta de que estoy comenzando una conversación crucial cuando algunas señales comienzan a aparecer, como por ejemplo, actúo de forma violenta o al revés, me encierro completamente en mí mismo. Hay algunas señales corporales, mías o del otro, que me indican que algo está fallando, que no hay diálogo. Entonces trato de rehuir el tema o empiezo a insultar.

El insulto es señal de que la gente no se siente segura. La persona se comporta de forma agresiva porque es la única forma que conoce de responder ante una situación que lo supera, es como un mecanismo de autoprotección. Entonces, creo que es muy valioso en vez de decir "oye, me estás atacando o eres una mala persona", entender que mi interlocutor está sintiendo inseguridad en el tema, que se siente amenazado en ciertos puntos, se siente en peligro.

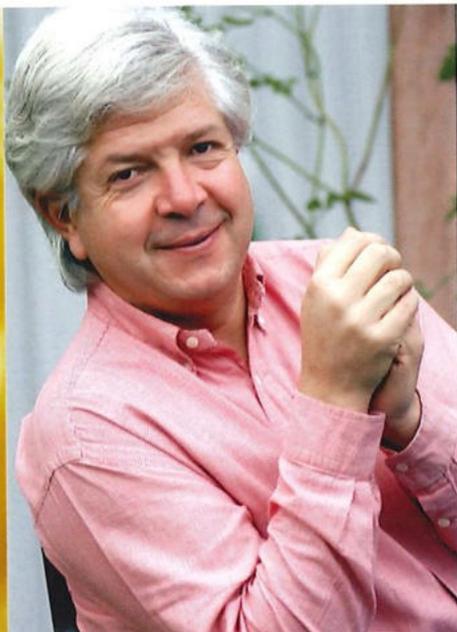
Muchas veces el sentido de la conversación se pierde porque se desvía a causa de las respuestas de uno y otro, se asume que hay ciertas intenciones; hay una serie de cosas que no se han dicho, pero que empiezan a suponerse y empiezan a interrumpir las conversaciones.

Existe una metodología que nos ayuda a sostener con éxito una conversación crucial. Aquí van algunas pistas que nos pueden ayudar: Salir del estancamiento, escuchar mi interior y centrarme en lo que verdaderamente busco, aprender a observar, controlarme a mí mismo, seguir dialogando cuando estoy enojado, asustado o herido, y exponer mi forma de pensar, sin ser brusco ni desagradable.

Lo anterior es fruto de 25 años de investigación y más de 20 mil entrevistas, realizadas por VitalSmarts, organización internacional que ofrece servicios de capacitación y consultoría a miles de empresas en el mundo. El estudio se ha desarrollado en dos libros: "*Crucial conversations*" y "*Crucial confrontations*".

Poner en la práctica todos estos pasos tiene enormes beneficios al interior de la empresa: mejora el clima laboral, los equipos de trabajo pueden conversar tópicos difíciles logrando acuerdos y resultados, mejora las relaciones entre las personas y aumenta la productividad. Incluso se ve beneficiada la salud de las personas, porque cuando uno tiene temas pendientes que no resuelve, se va generando ansiedad y estrés. Esto es algo que nos permite avanzar y progresar, tanto en el trabajo como con nuestras propias relaciones personales.

(*) Marta Sánchez tiene una Maestría en Educación, en la especialidad de "Evaluación y diseño de programas de entrenamiento y educación", de la Universidad de Boston. Ha formado a más de 1.200 personas en variadas compañías latinoamericanas. ■



opinión
 :: Enrique García
 Ingeniero Civil Industrial

El poder del no poder

Hasta diciembre tuve la oportunidad de ejercer un cargo considerado de mucho poder. Es cierto que a los ojos de la mayoría es un cargo de alto poder, y ese poder se evalúa desde la opinión que cada persona se forma al interpretar los actos del medio y de quien lo dirige. En lo personal, consideré mi posición pasajera y apoyada en no usar dicho poder.

Al dejar el cargo intuía que en mí habría secuelas. Por esto me tomé 12 semanas de vacaciones en las cuales busqué vivir los duelos correspondientes, desapropiarme de todo lo que pudiese haber quedado

Al dejar el cargo intuía que en mí habría secuelas. Por esto me tomé 12 semanas de vacaciones en las cuales busqué vivir los duelos correspondientes, desapropiarme de todo lo que pudiese haber quedado como consecuencia del proceso, de las adulaciones, del auto corporativo y las gentilezas de Enrique, mi chofer.

como consecuencia del proceso, de las adulaciones, del auto corporativo y las gentilezas de Enrique, mi chofer. Lo más difícil, sin duda, fue olvidarme de todo el cuidado generoso y tremendamente profesional que me daban Isabel, Muriel y Patricia; secretarías de los ejecutivos del cuarto piso, considerado por muchos el centro de poder del canal.

A comienzos de abril partí por ordenar mis ideas. La primera decisión fue vivir algún tiempo como un ciudadano común y corriente de Santiago. Por eso decidí andar en micro, tarea no fácil en ciertos horarios del día y para alguien neófito en esas

materias. Toqué la sensación de impotencia de muchos cuando la micro no para y poder entender por qué llegan tarde algunas veces a sus obligaciones o compromisos. Sentir a priori la desazón de no cumplir mi agenda cuando la micro se va por un camino que yo no esperaba por no conocer los recorridos. Experimenté el miedo por la velocidad que le imprimen muchos choferes a su máquina, la inseguridad al verlos transitar con las puertas abiertas y una sensación de agobio muchas veces cuando se excede la capacidad de pasajeros en los horarios

punta. Pero, por otra parte, pude comprobar toda la chispa, picardía y belleza del chileno que se gana la vida seduciendo y vendiendo pequeñas chucherías, chocolates, incienso, libritos, etc.

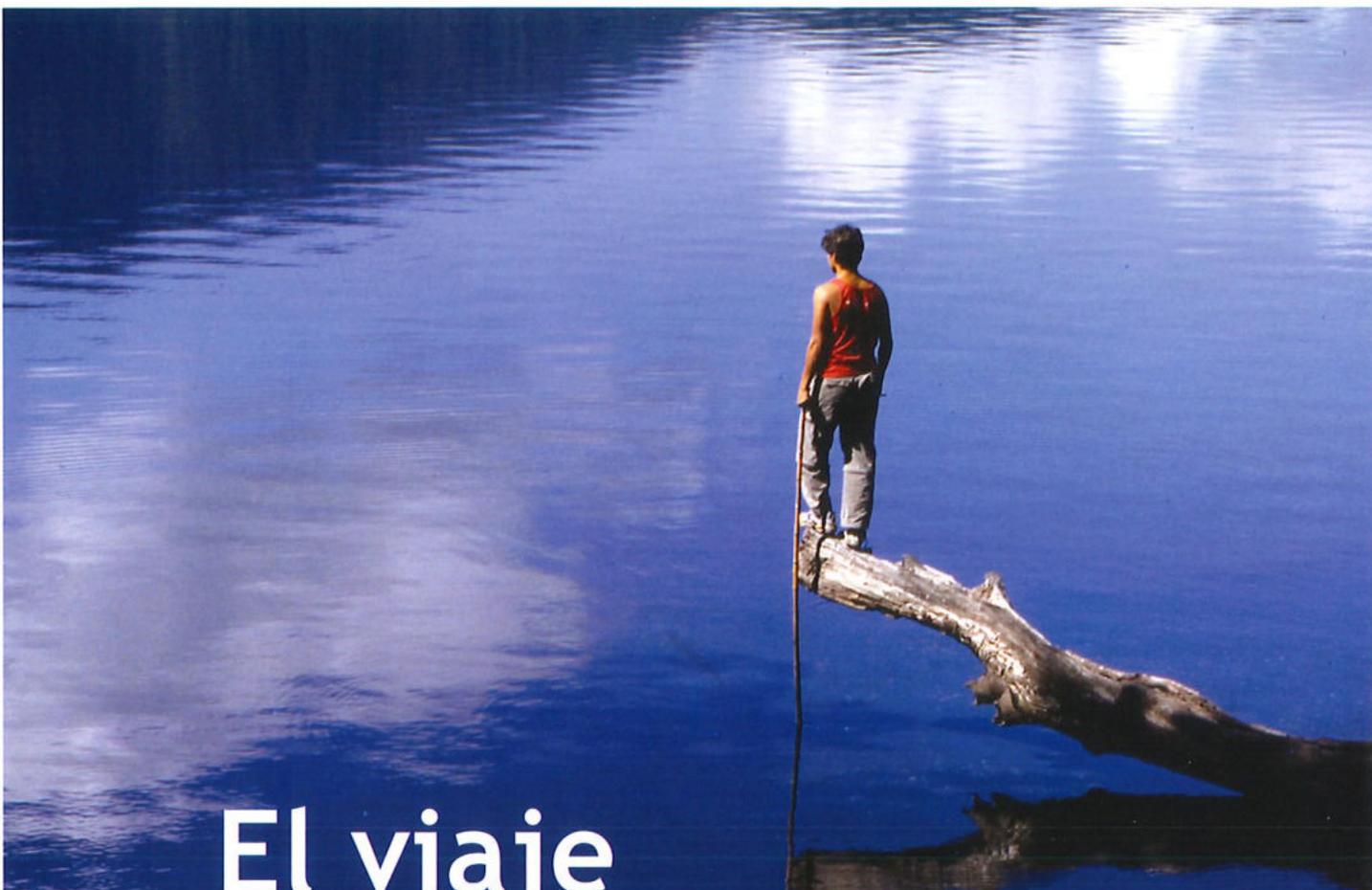
También retomé el movilizarme en bicicleta, caminar el centro y Providencia, pero también palpar parte de ese mundo que nos conmueve y que nos cuesta darnos los tiempos necesarios para acercarnos en profundidad. Es así como me hice disponible para muchos de los amigos que trabajan en el servicio a otros. Recibí el llamado de varios de ellos y en esa disponibilidad pude acercarme a sectores de La

Pintana, Huechuraba, Peñalolén, Maipú y a Santiago Centro cercano a la Plaza Brasil, sector al cual fui por 12 años al colegio.

En este recorrido quiero compartir dos hechos que me han marcado profundamente. El primero nació de un comentario relativo a la violencia que se percibía en algunos adolescentes del tercero medio, de la directora de un colegio de La Pintana. Después de estar con ella, el equipo directivo, los profesores y alumnos, decidimos enfrentar el tema desde la dramaturgia. Mis contactos permitieron que dos actores me apoyaran en el tema y después de tres sesiones de trabajo de poco más de una hora, pudimos escuchar algunos testimonios que me invitan a replantearme una y otra vez mi actitud frente a la vida. Un niño de 16 años compartió sobre el "ojo por ojo" de un amigo que recibió algunas punzadas en su cuerpo y que salió a buscar honrar su afrenta, hoy su amigo de la misma edad está en el cementerio. Nada más que comentar.

El segundo fue un café que compartí con Tito, hombre de la calle acogido por la Corporación Nuestra Casa. Hoy tiene un trabajo que ejerce con la dignidad de un hombre renacido por el amor gratuito y la acogida de otros. Con él hablamos del sentido de la vida, de cómo hoy es capaz de enfrentarla después de haber vivido la calle, su mirada sobre sus hijos, su trascendencia y mi trascendencia.

Después de este tiempo regalado, la conclusión profunda es que me quedo con el poder del no poder. 



El viaje

Un día finalmente supiste lo que debía hacer y lo hiciste aunque las voces a tu alrededor siguieron dándote, a gritos, sus malos consejos, aunque la casa toda comenzó a sacudirse y sentiste el tirón de siempre en los tobillos. "Arregla mi vida", clamaban las voces. Pero no te detuviste. Sabías lo que debías hacer, aunque el viento penetraba, con sus gélidas corrientes, hasta los mismos cimientos, aunque la melancolía era horrible. Ya era tarde y la noche estaba desierta; y el camino lleno de ramas caídas y rocas. Pero poco a poco, al dejar tras de ti a las voces, las estrellas comenzaron a brillar, entre los mantos de nubes, y sonó una nueva voz, que lentamente reconociste como propia, que te acompañó al internarte cada vez más por el mundo, con la determinación de hacer lo único que podías hacer, decidido a salvar la única vida que podías salvar.

Mary Oliver



Las tres “r” de un sabático

Para muchos es un sueño inalcanzable, para otros algo medio esotérico o demasiado espiritual. La verdad es que cada vez son más las organizaciones en el mundo que contemplan esta opción para sus empleados. En Estados Unidos más del 18% de las empresas ofrece esta posibilidad. Xerox, IBM, American Express y Laboratorios Pfizer, son sólo algunas de ellas.

:: Por Magaly Arenas

Recrear, retomar, reorientar podrían ser las tres palabras clave a la hora de visualizar un período sabático. Recrear el modelo de trabajo personal, retomar los sueños y hacerlos presentes con serenidad, y reorientar la vida hacia una nueva definición de la felicidad y el éxito.

Esta renovación, que suena tan bien, es una oportunidad que se desperdicia básicamente por temor y porque en la mayoría de las empresas nacionales simplemente no están contemplados. Las razones para no hacerlo sobran y son las mismas en cualquier parte del mundo: “no puedo pagarlo”,

“mi jefe nunca me dejará tomarme un sabático”, “tengo demasiadas obligaciones”.

A lo mejor sería sabio aprender de instituciones tan antiguas como las universidades y las congregaciones religiosas, que se han organizado de tal manera que sus miembros pueden y deben tomarse períodos sabáticos.

Es el caso de Pablo Irrázaval, ingeniero eléctrico y académico de la Universidad Católica, quien acaba de regresar de un sabático: “En el trabajo universitario los años sabáticos forman parte de la cultura y son incentivados. Es un tiempo en el que

uno se aleja del ajetreo del día a día para trabajar un tema específico. Es una oportunidad para actualizar los conocimientos, establecer nuevos contactos internacionales y reimpulsar la investigación. En este período me fui como profesor visitante e investigador en el King's College London y la experiencia superó todas mis expectativas. Logré concentrarme en la investigación de Resonancia Magnética, establecer muy buenos vínculos y recargar baterías. Además fue valiosísimo desde el punto de vista familiar. Para mis hijos, señora y mí mismo, la oportunidad de vivir inmersos



:: Jorge Mahaluf, psiquiatra

Los beneficios de estos períodos son numerosos, por esto la propuesta de la medicina y psicología apuntan a que se establezcan mecanismos en las empresas que permitan gozar de ellos.

en otra cultura fue muy enriquecedora". El origen de esta palabra es bíblico y está mencionada en varios textos como el Éxodo, Levítico y Deuteronomio. Se refiere al séptimo año, en el cual se dejaba descansar la tierra para revitalizarla y no permitir que se agotara. En el año sabático, o shmitá, también se liberaba a los esclavos y se perdonaban las deudas. Junto al sentido agrícola y económico, tenía un ámbito religioso, porque le enseñaba a los israelitas que todo le pertenece a Dios.

En la actualidad, como señala el médico psiquiatra Jorge Mahaluf, un sabático implica estar fuera del ritmo de las tareas habituales durante un tiempo más o menos prolongado con varias finalidades como: "participar en un programa que permita la mejoría de la eficacia y preparación profesional, para mejorar la satisfacción y el conocimiento de sus actividades. También es la ocasión de renovarse espiritualmente y reencontrarse con sus principios y motivaciones".

La mayoría de las veces estos lapsos no se toman –más que nada– por temor a quedarse fuera del circuito laboral y no encontrar trabajo, mucho más que por no contar con financiamiento. Los beneficios de estos períodos son numerosos, por esto la propuesta de la medicina y psicología apuntan a que se establezcan mecanismos en las empresas que permitan gozar de ellos, ya que resulta paradójico que sabiendo que la salud mental necesita de estos espacios, no se trabaje por instituirlos, sobre todo en organizaciones de alta exigencia. Según el brasileño Herbert Steinberg, autor del libro "Sabático, un tiempo para crecer", ésta es una práctica útil para mejorar el ambiente organizacional, ya que alivia el estrés y las presiones del día a día. "Si las empresas viven de talentos, necesitan invertir en colaboradores saludables".

Las grandes empresas se han dado cuenta de que la tensión disminuye la productividad y que el futuro de la empresa y su capacidad de competir y perdurar en el tiempo depende de la buena salud de sus trabajadores. Por esto, en países más desarrollados es una costumbre arraigada, que además permite fidelizar a empleados que no se contentan con buenos sueldos.

Por su parte, el norteamericano David Kundtz en su libro "El arte esencial de detenerse", señala que "sólo haciendo paradas, breves o prolongadas,

podemos mantenernos totalmente despiertos y recordar quiénes somos. Detenerse, aun para no saber qué hacer, reanima y nos ayuda a seguir adelante de forma concentrada y determinada. Es, según él, un proceso espiritual, en el sentido de buscar nuestros significados, valores y deseos más profundos".

:: EXPERIENCIAS EN ESTADOS UNIDOS

Durante los años 90, los sabáticos fueron una costumbre en el 10% de las empresas norteamericanas. Poco antes del 2000, el 18% de las compañías ofrecía sabáticos sin sueldo y un 4% los daba con sueldo. La mala situación económica redujo temporalmente estas cifras pero ya han vuelto a los niveles del año 2000, según un informe de la Society for Human Resource Management. La misma organización ha señalado que la mayoría de los empleados vuelve a la empresa después de un sabático financiado o no.

La empresa Xerox paga a 15 de sus empleados cada año para que dejen sus labores y se dediquen, entre tres meses y un año, a labores de beneficencia. Todos los empleados con más de tres años de

REGLAS DE UN SABÁTICO

- Planificar debidamente el período sabático para no extraviarse ni decepcionarse.
- No improvisar.
- Resolver los problemas personales con el trabajo o con otras personas antes de tomarse un sabático. Hacer un paréntesis no sirve, ni resuelve nada.
- Se aconseja tomarse de tres meses a un año. Una persona demora más o menos entre uno y dos meses en ponerse a tono con el programa planificado.
- Participar a la familia antes de tomar la decisión y poder definir con todos sus miembros los efectos que esto tendrá en cada uno.
- Se recomienda repetir la experiencia.

antigüedad participan, no sólo los ejecutivos. Son seleccionados por un jurado y durante ese lapso reciben salario y beneficios completos. Este plan creado en 1971 estuvo, entre los años 2001 a 2003, suspendido por dificultades de la empresa. American Express concede –desde 1991– un sabático de seis meses a los empleados que tienen 10 años de antigüedad en la empresa para que trabajen como voluntarios en organizaciones solidarias. Recientemente, el laboratorio Pfizer otorga a 18 empleados la posibilidad de viajar a países de Europa Oriental o Latinoamérica a ayudar en programas contra el sida y otras enfermedades.

IBM ofrece una versión distinta de un año sabático –prorrogable a 18 meses–, para iniciativas personales, pero recibiendo un 25 por ciento de su salario. Apple dispone para sus empleados de Cupertino, California, de seis semanas de sabático pagadas cada cinco años.

En todo caso las variaciones posibles para tomarse un tiempo sabático son tan infinitas como la creatividad de las empresas.

:: AVENTURA DE RIQUEZA INVALUABLE

Los sabáticos no debieran ser optativos, dado el estilo de trabajo actual, sino un deber, señala con seguridad el médico: "Por la necesidad que tenemos de cuidarnos y mantener el atractivo de las labores que desempeñamos. Es un derecho, porque es una

necesidad vital que ha sido reconocida paulatinamente en las sociedades desarrolladas". "Un empresario o gerente debiera establecer un mecanismo para gozar de períodos sabáticos bien regulados –indica Jorge Mahaluf–, reglamentados en la empresa para que no se transformen en favores o situaciones excepcionales que dependan de la buena voluntad o actitud especialmente comprensiva del directorio o socios. Si no es así, la tendencia de los gerentes es a migrar de las empresas, porque el cansancio natural de ejercer cargos altamente demandantes no tiene una vía

IBM ofrece una versión distinta de un año sabático –prorrogable a 18 meses–, para iniciativas personales, pero recibiendo un 25 por ciento de su salario.

de expresión o compensación razonable".

Pero la experiencia muestra que el mayor impedimento para tomarse un sabático curiosamente no son las empresas sino los propios beneficiados, que temen tomar esta opción. Un antídoto para resolver estos temores es conseguir la garantía de conservar el puesto de trabajo. Otro, tener un programa, un derrotero diseñado para hacerlo productivo y no extraviarse en improvisaciones. No tener un plan puede generar desconcierto, lo que se manifestará en ansiedad, desaliento y hasta problemas conyugales.

Lo que sucede es que la familia debe tener un rol en la decisión de que uno de sus miembros se

disponga a tomar un sabático, no es cosa de comunicarlo como un hecho resuelto, sino que es necesario hacer participar a sus miembros porque todos tendrán costos y beneficios. De esta manera puede transformarse en una "fuente de ricas experiencias de unidad familiar, con un estrechamiento de los lazos, siempre que se contemple un generoso tiempo de convivencia familiar y de pareja para atenuar el impacto de adaptación. Así, se convierte este período en una aventura inolvidable, que abre horizontes culturales y personales de una riqueza invaluable".



:: Keiko Kodama

Keiko Kodama

:: "NO DEBERÍAMOS NECESITAR SABÁTICOS"

"Yo me tomé cinco meses de sabático por varias razones, partiendo porque para mí es una necesidad del alma. También porque luego de haber puesto tanto esfuerzo en un proyecto como fue Acción Empresarial, necesitaba un espacio para volver a la calma y recargarme de energía. La actividad en la que estaba era apasionante y también muy absorbente. Estaba mucho en la vorágine de la actividad, del deber ser.

Los motivos fueron que quería dedicar tiempo a mi hijo, a mí, y deseaba diseñar lo que aspiro que sea la segunda parte de mi vida. He descubierto que lo cotidiano tiene mucho valor, porque al final es lo que perdura. Fue como volver a gozar del nido del cual a veces uno está tan ausente.

Mi sabático fue sin guión, porque lo que buscaba era soltar, fluir, no una experiencia puntual. Uno siempre tiene un guión, unos objetivos. Sé que, particularmente, a los hombres les cuesta, me decían: 'cómo vas a dejar este proyecto que es como un hijo más y te vas sin tener otro trabajo'. Exactamente ésa es la experiencia que necesitaba, tener esa libertad para rediseñarme, y más bien elegir a que te elijan. Para mí fue pura ganancia.

Este período lo planifiqué un año antes y con responsabilidad ya que de mí depende mi hijo. Fue un privilegio, pero que me he ganado porque trabajé para eso, no fue un regalo. A pesar de lo programado que fue, no necesariamente es entendido, la gente le busca o inventa explicaciones.

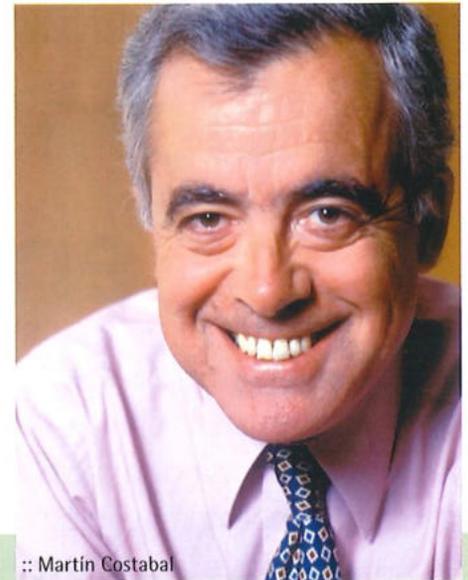
El trabajo es tan apasionante y me moviliza tanto, que tiende a absorberme demasiado. Por eso una vez finalizado el sabático viene un trabajo diario para no perder esa conexión con el centro. Los proyectos son parte de mi vida, pero no son mi vida. Y, aunque parezca contradictorio, si uno mantiene esa conciencia no deberíamos necesitar sabáticos. El desafío es lograr en lo cotidiano mayor armonía y equilibrio entre la vida personal y la vida laboral".

El origen de esta palabra es bíblico y está mencionada en varios textos como el Éxodo, Levítico y Deuteronomio. Se refiere al séptimo año, en el cual se dejaba descansar la tierra para revitalizarla y no permitir que se agotara.

¿Y cuando no es posible tomarse un sabático? El doctor Jorge Mahaluf sugiere: respetar los horarios de salida; cultivar la vida familiar; ser creativo en generar panoramas los fines de semana; asistir o crear grupos de reflexión con relación a temas de familia, trabajo, profesión; realizar una rutina de

ejercicios; escribir una página de reflexión matinal durante no más de veinte minutos; tratar de mantenerse innovador, activo, motivado, con actividades permanentes de actualización, y con buenas relaciones en el equipo de trabajo. Otra opción es tomarse un "viernático", es decir, trabajar sólo de lunes a jueves. En el fondo, la idea es mantener los límites entre vida familiar, tiempo personal, tiempo libre y tiempo laboral".

Las idea es que finalmente siempre tengamos un espacio para las tres "r" que implica un período sabático, es decir: Recrear, retomar y reorientar. 



:: Martín Costabal

**Martín Costabal
:: UN ALTO EN EL CAMINO**

"Durante 1994, a los 45 años y cuando iba a completar diez en la gerencia general de un grupo industrial, decidí alejarme, al menos un tiempo, de la vida ejecutiva. Mi idea era pasar un período con más libertad para estudiar por mi cuenta, compartir con la familia y viajar.

A algo como lo anterior se le está dando crecientemente el nombre de "año sabático", término que se ha transformado en una especie de lugar común de denominación para distintas situaciones que generalmente se alejan, como en mi caso de esa época, del concepto original de la expresión.

El real sabático viene del ambiente académico, en que a un profesor de jornada completa se le otorga el derecho cada cierto número de años de trasladarse transitoriamente desde su universidad a otra, por un cierto período lectivo, donde hará clases y/o desarrollará investigaciones en otro ambiente, todo lo cual le permite cargar pilas y refrescar ideas para posteriormente regresar renovado a su carrera en el establecimiento original.

En mi caso, en cambio, por las necesarias características de la vida ejecutiva y de las empresas, este alto en el camino era con mucha seguridad sin retorno a la misma compañía, como realmente aconteció. El cargo que dejaba tendría que ser ocupado por otra persona, y por el nivel del mismo no había vuelta a otra función similar que pudiera estar disponible. Tampoco estaba dispuesto a comprometer un regreso.

Esos primeros nueve meses de 1995 me dejaron muy gratos recuerdos: estudié historia y computación, y repasé temas de administración de empresas y macroeconomía. Volví a hacer clases en la universidad como profesor de jornada parcial y realicé un inolvidable viaje. Tuve oportunidad de estar más cerca de mi familia incluyendo a mi hijo mayor que había nacido el año anterior y mi padre en los últimos períodos de su enfermedad terminal. También me inicié como integrante no ejecutivo del directorio de la empresa matriz del grupo en que había sido gerente.

Mi alejamiento fue una buena experiencia no sólo por ese período tan especial, sino también en la fase posterior, que era la más crítica con riesgos que no tiene el académico que vuelve de sabático, porque logré reincorporarme plenamente en otra parte."



IMPEDIMENTOS PARA TOMARSE UN SABÁTICO

- Usar el período para escapar de una situación y suponer que así el problema quedará resuelto.
- Tener una personalidad que tema romper con la rutina, como aquellos que tienen rasgos depresivos, obsesivos y evitativos.
- Poseer una personalidad poco estructurada o improvisadora, que pueden extraviarse por la falta de planificación, cayendo en exceso de espontaneidad.
- Poner demasiadas expectativas en este paréntesis.
- Caer en el activismo y reemplazar el que se tenía en la empresa.
- Saltarse la parte reflexiva y quedarse sólo en la productiva.

MERRILL J. FERNANDO, EL EMPERADOR DEL TÉ

“El tiempo más afortunado en mi vida es ahora”

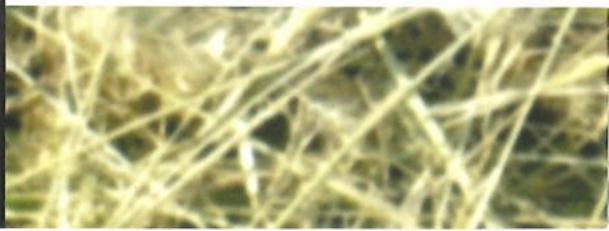
Cuando aún era un catador de té, se dio cuenta que su país, Sri Lanka, no iba a surgir nunca si seguía vendiendo la materia prima a las grandes multinacionales a precios irrisorios. Asumió entonces el desafío de elaborar él mismo su propio té y venderlo directamente a los consumidores. Gracias a eso no sólo creó un verdadero imperio de la mano de su empresa Dilmah, sino que le ha entregado gran parte de sus utilidades a la gente, construyendo escuelas, hospitales y sacando a su pueblo de la pobreza.

:: Por Nicole Saffie

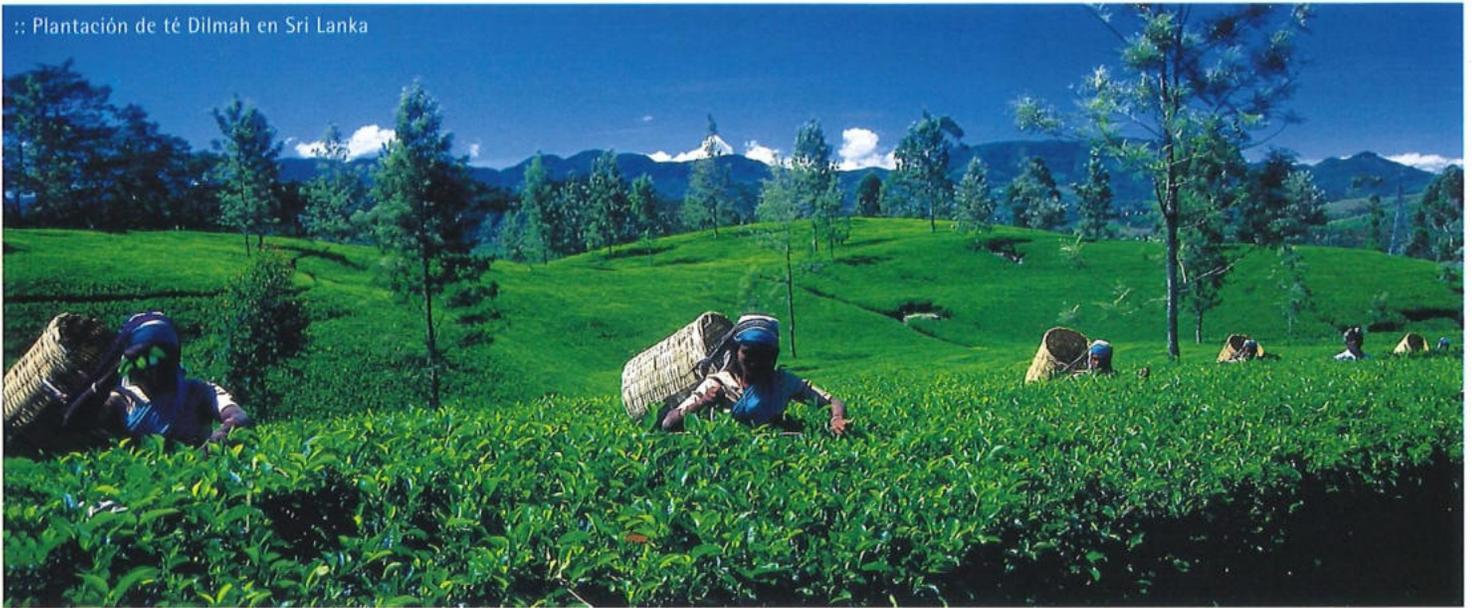


Más bien bajo, de tez morena, amable y sencillo. Su rostro denota que es una persona de esfuerzo, que no le han regalado nada en la vida. Aún hoy, siendo el dueño de una de las compañías de té más grandes del mundo, Merrill J. Fernando trabaja fácilmente 14 ó 16 horas diarias. Pese a eso, sus 75 años pasan totalmente inadvertidos. “¿Cuál es su secreto?”, le pregunto. “Tomo una taza de té en la mañana y otra en la tarde todos los días. El té con jengibre es ideal para sentirse fuerte”, me responde con una sonrisa.

Comenzó a trabajar en el mundo del té a los 22 años, como catador en una compañía británica que operaba en Sri Lanka, o Ceilán en ese entonces. Al poco tiempo fue enviado a perfeccionarse a Gran Bretaña. Así fue interiorizándose en el negocio y vio de cerca cómo funcionaba: los campesinos cultivaban el té, que era comprado por las multinacionales a precios muy bajos, lo procesaban y luego vendían a un valor cinco o seis veces superior en el mercado mundial. De esta manera, pese a que el “té Ceilán” es considerado como uno de los mejores del mundo, las ganancias para la isla eran mínimas y la población parecía condenada a la pobreza.



:: Plantación de té Dilmah en Sri Lanka



Merrill pensó que la única forma de obtener un verdadero beneficio por todo el esfuerzo que implicaba el cultivo del té –que emplea a un millón de personas en Sri Lanka–, era elaborarlo y empacarlo en el propio país, para luego venderlo directamente a los consumidores, sin intermediarios. Ése fue su desafío.

¿Cuáles fueron las principales dificultades que debió enfrentar para llegar a convertirse en un empresario?

Como un país en desarrollo del tercer mundo, no tenemos confianza en nosotros mismos, ni siquiera el Gobierno tiene confianza en su pueblo, porque hemos sido colonia de los británicos, franceses y portugueses. Siempre se nos ha dicho lo que tenemos que hacer, por lo tanto no teníamos iniciativa ni motivación alguna. Cuando comencé a comercializar el té, mis mayores problemas surgieron de parte del Gobierno y de algunas personas del mundo de los negocios. Ante cualquier iniciativa o cosa que trataba de hacer, me decían que no me iba a funcionar, porque en nuestros países estamos acostumbrados a seguir el mismo camino, toda la gente tiene una sola dirección. Y esa forma calza perfectamente con quien gobierna el país. Así que cuando tuve mi propia iniciativa y decidí desviarme de la línea que todos seguían, el gobierno trató de volver a meterme en el mismo camino. Yo diría que éstos fueron mis momentos más difíciles. Durante los primeros cinco años, me encontré solo luchando contra todo eso.

:: COMPARTIR LAS UTILIDADES

Después de 25 años tratando de crear su propia marca, Merrill logró obtener la autorización del gobierno y en 1974 instaló su compañía MJF Exports Ltda. Once años después creó la empresa Dilmah, que une los nombres de sus dos hijos: Dilhan y Malik. Los tres han formado un verdadero imperio, convirtiéndose en la principal compañía de té en Sri Lanka, con más de 12 mil hectáreas de plantaciones, una producción de 8 millones de kilos anuales, ventas en más de 90 países y unos 35 mil trabajadores.

Como dice este empresario, "he sido capaz de vender mi té de Ceilán directamente, sin tener ningún intermediario que se lleve las ganancias.

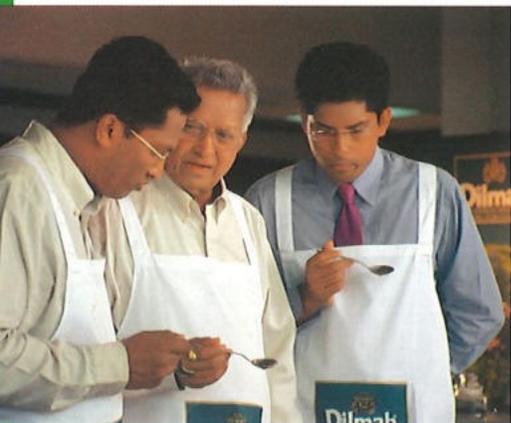


Merrill pensó que la única forma de obtener un verdadero beneficio por todo el esfuerzo que implicaba el cultivo del té –que emplea a un millón de personas en Sri Lanka–, era elaborarlo y empacarlo en el propio país, para luego venderlo directamente a los consumidores, sin intermediarios. Ése fue su desafío.

Todas las utilidades del té Dilmah permanecen en Sri Lanka. Yo no tomo todas las utilidades, se las doy a mis trabajadores, a sus familias y a la gente de Sri Lanka en la forma de una fundación".

El objetivo de la Fundación que lleva por nombre sus iniciales MJF, fundada en 1998, es trabajar con los segmentos más marginados del país, especialmente mujeres y niños de escasos recursos.

Para lograrlo ha desarrollado una serie de programas de nutrición, centros de desarrollo infantiles, becas escolares, microcréditos para mujeres, asistencia médica, y un hogar para madres



:: Merrill junto a sus hijos Dilhan y Malik.

“He sido capaz de vender mi té de Ceilán directamente, sin tener ningún intermediario que se lleve las ganancias. Todas las utilidades del té Dilmah permanecen en Sri Lanka. Yo no tomo todas las utilidades, se las doy a mis trabajadores, a sus familias y a la gente de Sri Lanka en la forma de una fundación”.

abusadas y sus hijos. También ha construido escuelas y hospitales en las zonas donde se ubican las plantaciones, además de centros de medicina natural que mantienen las técnicas que por años ha utilizado el pueblo de Sri Lanka, totalmente gratuito para la comunidad. Su ayuda se ha extendido tanto en el país, que la empresa es incluso el principal auspiciador del equipo de cricket, su deporte nacional.

En definitiva, se trata de dar oportunidades a la gente, ya que sin esta ayuda tendría muy pocas posibilidades de surgir. Más del 75% de la población vive en el campo, con un mínimo acceso a los servicios básicos de salud y educación. Menos de la mitad de los niños van al colegio y apenas un 5% llega a la universidad, con tasas de desempleo juvenil bastante altas. A esto hay que sumarle las dos décadas de guerra civil causada por los conflictos con los grupos separatistas y las terribles consecuencias del tsunami que afectó a la isla en diciembre del año pasado.

De ahí que, por toda su labor, Dilmah fue reconocida en 2004 por la organización internacional “The Medinge Group with a Conscience”, como una de las ocho “empresas con conciencia” en todo el mundo. Este premio distingue a las compañías que se destacan por su adhesión a principios y valores, en sus relaciones tanto con los trabajadores como con la sociedad.

¿Qué opina de la responsabilidad social empresarial?

Creo que debemos aprender a ser responsables con la sociedad, con los menos privilegiados, con los pobres. Yo nací en una familia de clase media, así que por naturaleza nos preocupamos de los demás y compartimos con ellos. Y a medida que empecé a tener éxito en mi negocio, le enseñé a mis dos hijos a preocuparse al máximo por las personas que se encuentran en situación de pobreza.

Por el hecho de ser Dilmah una empresa familiar, somos capaces de asumir cualquier compromiso social, porque no tenemos accionistas a quienes les tengamos que entregar dividendos. En el caso de las multinacionales, tienen miles, millones de accionistas, que buscan cada día obtener más y más utilidades. Por eso, aún si los directores de esas empresas quisieran ayudar a los sectores menos privilegiados, puede que sus accionistas no se lo permitirían.



Yo creo que nosotros tenemos que pensar en los demás y deberíamos recibir una capacitación especial para pensar en los demás. De hecho, yo les he enseñado a mis hijos y a mis trabajadores a ayudar a los pobres y a compartir con otros. En mi compañía, hoy día los empleados ayudan por su propia cuenta a un pequeño hospital, envían dinero a otros lugares y colaboran en trabajos voluntarios durante los fines de semana. Estoy muy feliz del bien que hacen nuestros empleados.

¿Qué tipo de trabajo realiza con las familias de sus trabajadores?

Tenemos un programa en que, al principio del año escolar, los trabajadores me vienen a ver con sus hijos y yo les doy a cada uno todos los textos del colegio, tres tenidas de uniforme, un par de zapatos y todo lo que necesitan para ir a clases. A final de año me muestran sus notas y yo se las entrego al gerente operacional, porque tenemos un informe de cómo le está yendo a cada niño en la escuela. Y si ellos van a la universidad, o a la Escuela de Medicina o de Leyes, yo pago toda la carrera. De hecho recuerdo que hace poco, en el funeral de un empleado de mi hijo Malik, un joven se acercó y me dijo: “Este año me gradué como médico, muchísimas gracias”. Y yo le pregunté, “¿por qué me das las gracias a mí?” Él me respondió: “Su fundación pagó toda mi carrera”. Para mí, éstas son experiencias sumamente gratificantes.

¿Cuáles son los principales desafíos para su fundación?

El tsunami planteó un tremendo desafío, ya que en Sri Lanka murieron unas 40 mil personas. Mi fundación tenía proyectos a largo plazo, pero no estaba equipada para manejar crisis de esta naturaleza. Decidí entonces contribuir con fondos adicionales y estamos haciendo un trabajo enorme como institución privada.

Hemos ayudado a todos los pescadores y a sus familias. Ellos estaban de brazos cruzados, lamentándose por haber perdido a sus mujeres y a sus hijos, así que les construimos centros comunitarios en distintas áreas, escuelas, viviendas y les compramos nuevos botes. Lo que más nos complace, es que nuestros distribuidores alrededor del mundo también están contribuyendo para el tsunami. Por otra parte, la BBC nos entregó una donación, por lo que tenemos una cantidad

"Llegué a este mundo sin nada y cuando lo deje, tampoco me podré llevar nada conmigo. A mis hijos y nietos les he dado educación, buenas enseñanzas, y suficientes inversiones y dinero. Todo lo demás va a ir a nuestros trabajadores, para construir hospitales, escuelas..."



sustantiva para reconstruir los sectores más afectados. Además, todos los gastos que tienen que ver con la administración y el manejo de fondos, son asumidos por mi compañía.

:: LA OBLIGACIÓN DE AYUDAR

Para este empresario, lo más importante es ayudar a su gente y tratar de sacarla adelante. A pesar que ha recibido varias ofertas de compra, él ha decidido mantener Dilmah como una empresa familiar y en su propio país. Es que para él la familia es un valor fundamental y sus hijos son su "activo" más importante. Como él mismo dice, "si tú gastas suficiente tiempo con tus hijos, siempre van a crecer siendo buenas personas. Pero si no tienes tiempo para tus propios hijos y solamente les das regalos o dinero, entonces ellos crecerán siendo niños difíciles, porque sus padres no les habrán demostrado el suficiente afecto y cariño, y tampoco sabrán demostrárselo a otra persona".

Merrill cree firmemente en sus ideas. Es católico, pese a que el 75% de la población es budista. "Últimamente han habido en mi país algunos incidentes entre las distintas religiones, pero yo me siento bastante feliz y tranquilo de ser católico en un país budista. Mi fortaleza, en tiempos de problema y de felicidad, es justamente mi religión".

¿Por qué un empresario como usted decidió compartir sus ganancias con la gente?

Porque yo llegué a este mundo sin nada y cuando lo deje, tampoco me podré llevar nada conmigo. A mis hijos y nietos les he dado educación, buenas enseñanzas, y suficientes inversiones y dinero. Todo lo demás va a ir a nuestros trabajadores, para construir hospitales, escuelas... La gente como yo,

que le ha ido sumamente bien en la vida, tiene la responsabilidad y obligación de pensar en la gente menos privilegiada. El tiempo más afortunado en mi vida es ahora, porque estoy haciendo felices a otras personas.

Usted ha construido prácticamente un imperio del té y sigue trabajando, ¿hasta cuándo piensa hacerlo?

Hasta que la mente me deje de funcionar o Dios me llame. Realmente he trabajado bien duro, pero mi empresa es como un hijo que ha seguido creciendo y no puedo dejarlo solo. Además, si el dinero fuera importante para mí, yo me hubiera retirado hace uno diez años, pero ya perdí el interés en él. 



:: Merrill y su hijo Dilhan durante su visita a Chile.

SRI LANKA EN CIFRAS

Superficie: 65.610 km²

Continente: Asia

Población: 19.2 millones (2003)

Expectativa de vida: 74 años (2003)

Tasa de mortalidad infantil (por 1000 nacidos vivos): 13% (2003)

Población Urbana: 23,3% (2001)

Tasa población alfabeta: 90% (2004)

Acceso a fuentes de agua potable: 62% (2004)

PIB per cápita: US 1.031 (2004)

Tasa de crecimiento anual: 5,4% (2004)

Tasa de desempleo: 8,4% (2003)

Principales productos de exportación: Textiles 49%, té 13%, maquinaria 7%, diamantes 5%, caucho 5% (2004)

Fuente: Banco Mundial, The Economist, Banco Central de Sri Lanka.

:: UNA VISITA DE LUJO

En abril pasado, en el marco de la "Cumbre regional de microcrédito", los participantes de los Grupos de Desarrollo de **Desafío** tuvieron la oportunidad de asistir a una cena privada con Muhammad Yunus y la Reina Sofía de España. Su Majestad es copresidente honoraria de la cumbre y participa activamente en la campaña para reducir la pobreza a la mitad de aquí al año 2015.





:: ENCUENTRO DE SECRETARIAS

Unas 260 personas asistieron al Encuentro de Secretarías y Asistentes en el hotel Hyatt, organizado por cuarto año consecutivo por Amcham y Desafío. En esta oportunidad, el tema fue el valor de las mujeres y los aportes que pueden entregar en sus empresas. Las asistentes participaron en entretenidas dinámicas y además escucharon las interesantes experiencias de Anibal Montero, presidente de constructora Aconcagua; Mercedes Ducci, conductora de televisión; y Claudio Orrego, alcalde de Peñalolén.

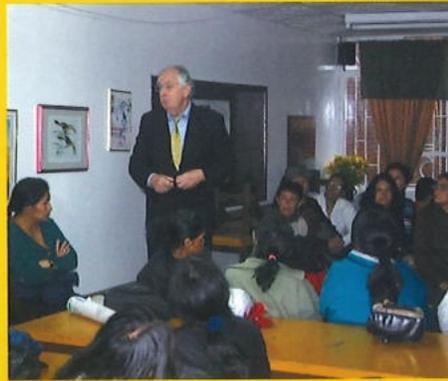




:: DESAFIO JUNTO A EJECUTIVOS COLOMBIANOS

Despertar y acompañar los rasgos de una nueva cultura empresarial, es el propósito que motivó a los directores de **Desafío** a realizar una jornada con ejecutivos de "Solidaria". Ésta es una compañía colombiana líder en el ámbito de seguros en sectores populares. Durante la actividad se realizó un encuentro con todos los profesionales de la empresa y luego, una reunión más pequeña, donde los ejecutivos pudieron conocerse y conversar con más profundidad. La experiencia fue tan buena, que la idea es formar un grupo de desarrollo en este país, a partir del próximo año.





:: DESAFIO EN COLOMBIA

Por séptimo año consecutivo, los directores de Desafío Pedro Arellano y Denis Gallet, viajaron a Bogotá para apoyar a la Fundación Vida Nueva. Esta organización se dedica a rehabilitar a mujeres que se prostituyen, brindándoles tanto un hogar para vivir, como formación laboral y humana. Es en este último ámbito donde Desafío realiza su mayor apoyo, acogiendo y ofreciendo una reflexión que ayude a estas personas a salir adelante. En esta oportunidad, Pedro y Denis realizaron talleres para más de 120 mujeres.



La esperanza es de color verde



La iniciativa de Wangari Maathai de resistir a la desertificación de Kenia plantando árboles no sólo fue exitosa en el aspecto medioambiental, sino que se convirtió en una gran fuente de trabajo para mujeres. Por su esfuerzo y conciencia ecológica fue reconocida con el Premio Nobel de la Paz.

:: Alejandra Gajardo

El día que a la keniana Wangari Maathai le comunicaron que le habían otorgado el Premio Nobel de la Paz estalló en un emocionado llanto: "No hay nada mejor que esto, quizá sólo el cielo", dijo y luego celebró la buena nueva plantando un árbol en Nyori, su ciudad natal, a la sombra del monte Kenia, el segundo más alto de África.

Ese acto simple, casi cotidiano, estuvo lleno de simbolismos ya que justamente plantando nueve árboles en su casa había comenzado el proyecto que 30 años más tarde fue reconocido mundialmente con el galardón. La iniciativa de esta keniana se llama "Cinturón verde" y consiste en reforestar el país creando empleo para mujeres. Gracias a ese trabajo se le ha devuelto a la naturaleza más de 30 millones de árboles, se les ha dado mejor nivel de vida a las ciudadanas que trabajan en los

viveros y más valor en una sociedad que poco las considera.

"Cinturón verde" parece una idea muy simple, pero justamente esa simpleza la ha hecho viable, indispensable y exportable, ya que no se ha limitado a Kenia, sino a varios países vecinos, tan pobres como la nación de Wangari. Entre ellos, Tanzania, Uganda, Malawi y Etiopía.

Esta idea de recuperar lo que el hombre perdió por ambición fue doblemente galardonado. Sí, porque el Premio Nobel de la Paz que tradicionalmente se les otorga a personas que luchan incansablemente por la defensa de los derechos humanos, ahora se le dio a una ecologista, con lo que se reconoció a esa causa como prioritaria. Hubo detractores que pensaron que se trataba de una desviación del Nobel, pero quienes votaron por

Wangari se impusieron. Ellos plantearon que hay conexiones entre la paz y el medio ambiente "ya que siempre que hay escasez de recursos como el petróleo, el agua, los minerales o la madera surgen los conflictos".

Wangari estaba plenamente de acuerdo, así es que fue a buscar su premio vestida con un traje de color naranja con un pañuelo en la cabeza, una sonrisa grande, y una actitud tan alegre y vital como el sol de África. En la ceremonia señaló que había mucho por hacer para reconstruirles a los niños un mundo de belleza y de maravillas, y luego recitó una letanía de las que ella considera las grandes desgracias mundiales: la corrupción, la violencia contra las mujeres y los niños, la toxicomanía, el sida, la desnutrición, las actividades humanas que destruyen el medio ambiente y la

“Cinturón verde” consiste en reforestar el país creando empleo para mujeres. Gracias a ese trabajo se le ha devuelto a la naturaleza más de 30 millones de árboles, se les ha dado mejor nivel de vida a las ciudadanas que trabajan en los viveros y más valor en una sociedad que poco las considera.

sociedad. “Debemos ayudar a la tierra a curar sus heridas y de esa manera curar las nuestras”, dijo.

Wangari Maathai nació en 1940. Estudió ciencias biológicas en los Estados Unidos y se constituyó como la primera mujer doctorada en África Central y Oriental. Fue además la primera profesora de anatomía veterinaria y luego de estudios de profundización en Alemania, se dedicó por entero al respeto a la biodiversidad y al restablecimiento de la democracia en Kenia. Se opuso enérgicamente al gobierno del dictador Daniel Arap Moi, al que acusó de corrupción y de apoderarse de la ayuda internacional. Por esa lucha fue varias veces detenida sin cargos, hostigada y hasta golpeada durante una manifestación. En lo personal también pagó costos, ya que esta luchadora sufrió la incomprensión de su marido, un parlamentario quien se divorció de ella a principios de los años '80 porque según sus propias palabras “era demasiado educada, con demasiado carácter y demasiado éxito como para controlarla”.

El abandono de su esposo no la hizo claudicar en su lucha y siguió en su intención de reforestar su querida Kenia cada vez más desértica por culpa de la ambición humana. Los logros han tenido sus frutos, ya que ha logrado crear conciencia de los efectos de la depredación y dado trabajo a más de 80 mil mujeres, quienes gracias a esa fuente laboral han podido elevar su calidad de vida y la de sus hijos. La población local reconoció también su labor al votar masivamente por ella en las elecciones parlamentarias del 2002, en las cuales salió elegida diputada. El cargo lo ostentó sólo unos meses ya que tuvo que renunciar para aceptar el de viceministra adjunta de Recursos Naturales y Vida Salvaje.

:: NOBEL PARA EL CINTURÓN

Una de las razones que el comité del Nobel tuvo para otorgarle el galardón fue que ella representa un enfoque holístico para el desarrollo sostenible que abarca democracia, derechos

humanos y los derechos de las mujeres en particular. “Wangari Maathai piensa globalmente y actúa localmente”, señalaron a la vez que recalcaron que la premiada era “una inspiración para las mujeres y niños de África”.

Ella lo agradeció modesta diciendo que “sabía que nuestro trabajo era importante, pero no soñé jamás este reconocimiento”. Aclaró que gran parte del dinero del premio lo invertirá en favor del medio ambiente ya que “no podemos esperar sentadas a que nuestros hijos se mueran de hambre”, manifestó culpando de la falta de alimentos a la deforestación de los países.

Con el Premio Nobel, “Cinturón verde” se hizo aún más conocido en todo el mundo y se convirtió en ejemplo de buena iniciativa.

El proyecto de Wangari Maathai en la práctica significa alentar a la gente a plantar árboles en varias hileras alrededor de los recintos escolares o eclesiásticos en medios rurales. Durante su vida, “Cinturón verde” ha realizado varias “ceremonias de plantación” y a la vez ha lanzado campañas para informar a la población sobre las consecuencias de la desertificación: “Usamos la radio, la televisión, diarios y revistas, encuentros en iglesias, talleres y seminarios”.

Entre los objetivos de la líder keniana está lograr no sólo resultados de largo plazo, sino también en el corto, para aumentar así el entusiasmo en la población. Uno de ellos es promover una imagen positiva de las mujeres: “Tienen que involucrarse en el desarrollo como participantes y benefactoras porque aunque en Kenia hay más votantes mujeres, son pocas las elegidas para cargos públicos”.

De esa manera, su idea que empezó tímidamente con pocos árboles, se ha transformado en un instrumento de cambio no sólo ecológico, sino también social. Cuando le preguntan sobre el tema, ella responde con emoción: “Amo los árboles, amo el color. Para mí, ellos representan vida y esperanza. Siempre le digo a la gente que creo que el cielo es de color verde.”



Las buenas noticias



:: UN PASO EN LA NO DISCRIMINACIÓN

Combatir toda forma de discriminación arbitraria es el objetivo del nuevo proyecto de ley que ingresó a la Cámara de Diputados a fines de marzo. La iniciativa legal prohíbe "toda exclusión, restricción o preferencia arbitraria basada en la raza, color, origen étnico, edad, sexo, género, religión, creencia, opinión política o de otra índole, nacimiento, origen nacional, cultural o socioeconómico, idioma o lengua, estado civil, orientación sexual, enfermedad, discapacidad, estructura genética o cualquiera otra condición social o individual".

El texto fija mecanismos para reclamar discriminaciones arbitrarias ante los Tribunales de Justicia y establece este tipo de actos como agravante en el Código Penal con respecto a la responsabilidad criminal. También se establece que si el acto de discriminación es cometido por un funcionario público, en el ejercicio de su profesión o de una actividad privada en la que se presten servicios de utilidad, éste podrá ser sancionado con una multa de 50 a 100 UTM.

De esta forma, si bien en el Congreso ya existe una veintena de proyectos que de alguna forma apuntan al mismo objetivo, ésta es la primera iniciativa que aborda el tema de manera integral y que cuenta con el apoyo del Ejecutivo.

:: UN IMPULSO A LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Aumentar la innovación en el país es lo que busca "Innova Chile", una nueva entidad creada por la Corporación de Fomento a la Producción, Corfo. El organismo invertirá 35 millones de dólares en proyectos relacionados con este tema, lo que significa un aumento del 50% de los aportes con respecto al año 2004.

Esta es una muy buena noticia para Chile, ya que la innovación es precisamente su mayor falencia según los rankings internacionales. De hecho, en este tema se invierte sólo el 0,7% del Producto Interno Bruto.

"Innova Chile" está enfocada en tres áreas: Innovación de interés público, innovación empresarial, y emprendimiento y transferencia tecnológica. Sus esfuerzos estarán centrados principalmente en impulsar el desarrollo de la biotecnología, las tecnologías de la información y la industria de los alimentos.

:: ESTUDIANTES SOCIALMENTE RESPONSABLES

La responsabilidad social es un aspecto que los estudiantes universitarios están abordando cada vez más como parte de su formación. Esto, según el resultado de una encuesta realizada recientemente a 5.515 alumnos de las universidades de Concepción, Bío-Bío, Austral, Valparaíso, Católica de Valparaíso y de La Frontera.

De acuerdo al estudio, los universitarios efectivamente reportan conductas socialmente responsables, sobre todo en el área académica, autocuidado y espacios compartidos. Sin embargo, las actividades de voluntariado y religiosas aún no se encuentran en los niveles más óptimos.

Claro que sí se han logrado avances, como por ejemplo en la Universidad de La Frontera, donde se demostró que los alumnos de cuarto año tienen un comportamiento socialmente responsable mayor al de sus compañeros de primero, lo que muestra que durante su carrera sí adquieren una serie de valores y compromiso con su comunidad.

:: LLAMADA MUNDIAL CONTRA LA POBREZA

"Como ustedes saben, recientemente anuncié mi retirada de la vida pública y no debería estar aquí. Sin embargo, y mientras persistan en el mundo la pobreza, la injusticia y la inequidad, ninguno de nosotros puede tomarse un descanso", dijo Nelson Mandela durante una impresionante concentración en Londres, en febrero pasado.

De esta manera, Mandela dio su apoyo a la Campaña Mundial contra la Pobreza, en la cual sólo

en Gran Bretaña participan más de 22 mil activistas y en España, unas 400 ONG ya se han sumado a la iniciativa.

En la campaña participan cien países, que buscan que la ayuda oficial al desarrollo alcance el 0,7% del PIB, piden más coherencia en las políticas gubernamentales, cancelar totalmente la deuda de los países más pobres, eliminar las subvenciones a los productos de las naciones ricas y favorecer el acceso a la tecnología a las personas de escasos recursos, entre otras metas.

Más información: www.pobrezacero.org

:: CHILE SUBE EN RANKING DE COMPETITIVIDAD

Del lugar 26 al número 19 fue el salto que nuestro país anotó en el último informe del International Institute for Management Development de Suiza. De esta forma, se consolidó como la nación sudamericana más destacada, por encima de Colombia (47°), Brasil (51°), México (56°), Argentina (58°) y Venezuela (60°). Incluso sobrepasó a naciones como Reino Unido, Francia y Japón.

El ascenso de Chile se debe al mejoramiento de su desempeño económico gracias al precio de sus exportaciones, mayor estabilidad institucional y mejora en los negocios. También han influido la inversión extranjera, la eficiencia de las grandes empresas y la disponibilidad de ingenieros calificados.

El ranking mide cuatro variables: desempeño económico, eficiencia del Gobierno, eficiencia en los negocios, e infraestructura y conocimiento. Estos factores, a su vez, se evalúan a través de 314 criterios, los que se obtienen de datos y encuestas a 4.200 ejecutivos y personeros.

Según el ranking, el país más competitivo es Estados Unidos, seguido por Hong Kong, nación que avanzó cuatro puestos y que es seguida por Singapur, Islandia, Canadá, Finlandia, Dinamarca, Suiza, Australia y Luxemburgo.

son mejores noticias



:: RUTA ALTIPLÁNICA UNE A PUEBLOS INDÍGENAS

Gracias a los 57 kilómetros de carretera que une las tierras altas de los Andes, en la Primera Región, sus habitantes –principalmente indígenas– ya no tendrán que recorrer ocho horas por caminos irregulares. La inversión, que tuvo un costo de \$6.226 millones, permite unir los pueblos ancestrales de Lirima y Ancuaque.

La ruta, que en su punto más alto supera los 5.200 metros de altura, fue inaugurada en junio recién pasado y es una oportunidad enorme para incentivar el turismo, los proyectos de inversión y las relaciones comerciales con Perú y Bolivia, impulsando el desarrollo en la región andina.

:: AUMENTAN LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PARA ESTE AÑO

Un 6,3% de crecimiento fue la cifra que arrojó el Índice Mensual de Actividad Económica, Imacec, de abril. Gracias a estos positivos resultados, el Gobierno anunció que el crecimiento de 2005 será similar al año pasado y estará en torno al 6%.

"Sin duda es una buena noticia. Creo que podemos tener una aceleración nuevamente en el crecimiento, habíamos tenido 5,7 en el primer trimestre, que se perfilaba consistente con la previsión del año. Pero este 6,3 todavía es más consistente con la idea que hemos venido repitiendo desde hace algún tiempo, en el sentido de que el 2005 podrá ser un año con un crecimiento similar al 2004", dijo a la prensa el ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre.

Este 6,3% de crecimiento es la mejor cifra para este mes desde 1998, según el Banco Central, y también permite estar optimistas en otros ámbitos de la economía, como la creación del empleo.

:: CONOCIDOS GRUPOS DE MÚSICA ACTÚAN EN CONCIERTO CONTRA LA POBREZA

Llamar la atención sobre el problema de la pobreza y la deuda de los países en desarrollo es el objetivo del concierto "Live 8", que se realizó el 2 de julio simultáneamente en Londres, París, Roma, Barrie (Canadá), Moscú, Tokio, Johannesburgo, Berlín y Filadelfia. Entre los grupos y cantantes que participaron están U2, Mariah Carey, Madonna, Coldplay, REM, Dido, Paul McCartney, Elton John, Bon Jovi, Stevie Wonder, Duran-Duran y A-ha, entre otros.

El concierto se celebró cuatro días antes de la reunión del G-8, integrado por los ocho países más ricos del mundo. El propósito es presionar para que estas naciones condonen las deudas de los países más pobres y aprueben ayudas económicas para las naciones en desarrollo.

La idea es reeditar el concierto "Live aid", que se realizó hace 20 años en Filadelfia y Londres, y que logró reunir 40 millones de libras esterlinas para combatir la pobreza en África.

:: UE Y LATINOAMÉRICA POTENCIAN SU RELACIÓN ECONÓMICA

La Unión Europea y América Latina decidieron dar un impulso a su relación comercial, con una reunión que se realizó a fines de mayo en Luxemburgo. El primer resultado fue el acuerdo de potenciar un tratado con el Mercado Común del Sur, Mercosur, para crear la mayor área de libre comercio en el mundo, iniciativa que lleva cinco años de retraso.

La UE es el mayor inversionista en la región, segundo socio comercial y su principal donante. Como tal, es muy importante este conjunto de acuerdos que fue firmado por los diversos bloques y países americanos. En esta misma instancia, la UE y Chile celebraron la entrada en vigor de un acuerdo de asociación para potenciar sus relaciones económicas. El ministro de Relaciones Exteriores,

Ignacio Walker, subrayó que con éste ya son 14 los tratados que el país tiene con 47 naciones en el mundo, lo que permite dar un gran impulso a la economía chilena.

:: ACUERDO ENTRE CHILE Y PARAGUAY PARA ERRADICAR LA POBREZA

El 2 de junio pasado, Chile y Paraguay suscribieron un acuerdo para implementar un programa para erradicar la extrema pobreza, que permitirá intercambiar conocimientos, metodologías y experiencias en materias de planificación.

La iniciativa permite al gobierno paraguayo copiar el modelo de "Chile Solidario", programa que ha beneficiado a cerca de 180 mil familias chilenas, a través de financiamiento directo para implementar pequeños negocios, capacitación, becas para sus hijos y atención de salud de forma gratuita.

El convenio se firmó durante la VIII Reunión de Ministros y Autoridades de Desarrollo Social del Mercado Común del Sur, Mercosur. El evento finalizó con la "Declaración de Asunción", texto que considera, entre otros puntos, que para lograr que el ámbito social se constituya en el eje articulador del proceso de integración del bloque, cada uno de los países deberá hacer que la política social se convierta en un elemento central de su política pública. De ahí que cada Estado se compromete a adoptar, si no lo ha hecho, una estrategia de lucha contra la pobreza, que contemple los marcos conceptuales y metodológicos consensuados en el Mercosur. ■

CAPACITACIÓN CREATIVA

Aprendizaje entretenido

Humor, juegos, dinámicas y artes escénicas se han ganado un espacio en la actual oferta de educación para adultos. Después de un claro dominio de lo racional sobre lo emocional, estas nuevas formas de enseñar muestran una nueva metodología que activa el hemisferio derecho, dando un espacio más protagónico a lo intuitivo y perceptivo.

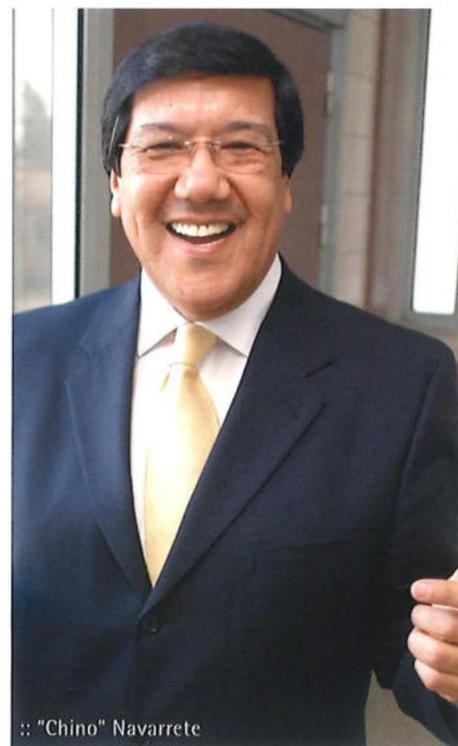
:: Por Soledad Gunckel



:: Marcela Arroyave y Paola Monti



:: "Coco" Legrand



:: "Chino" Navarrete

Es lunes después de almuerzo y usted llega al salón del hotel que le han indicado. Con más lata que interés, se sienta a escuchar al solemne orador que su empresa ha contratado para enseñarle a todos los gerentes de la organización lo más reciente en técnicas de liderazgo. Nada nuevo bajo el sol - piensa - y cuando su mente empieza a recordar lo bien que lo pasó el fin de semana y el sueño comienza a invadirlo, uno de los asistentes se para abruptamente y desde el fondo de la sala se dirige al experto: - ¡Disculpe, pero no entiendo nada de lo que está diciendo! - ¿Podría explicarlo de una forma en que no nos quedemos dormidos? Atónito, usted se incorpora y no puede creer lo que escucha.

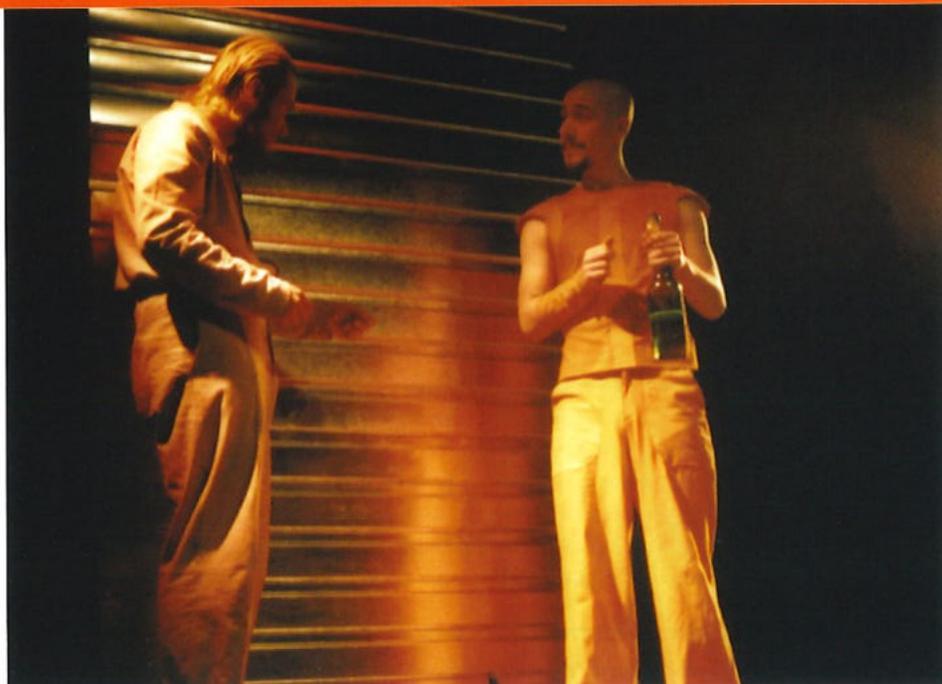
¿Quién se atreve a ser tan irrespetuoso?... pero a la vez, ¿interpretar tan bien lo que usted y los demás participantes sienten?

No se trata de un loco, ni de alguien que se haya equivocado de seminario. Todo lo contrario, es parte de él mismo, del nuevo estilo que se está utilizando en la enseñanza de adultos para captar su interés. Actores, humoristas, magos y hasta malabaristas se están integrando a un área por años reservada sólo a serios especialistas: la capacitación.

Algo está pasando, la transferencia de técnicas y conocimientos está cambiando. El clásico relator con power point está siendo complementado, y a

veces hasta reemplazado, por alternativas en las que "todo puede pasar". Los tradicionales cursos han dado paso a los talleres interactivos y los profesores a los facilitadores. Un enfoque de la capacitación, en el que la creatividad se ha tomado su espacio, sin que ello implique dejar de lado la profundidad en el tratamiento de los temas. No se trata sólo de "pasarlos bien", sino de "aprender, pasándolo bien".

Se ha demostrado que si uno se entretiene aprende más, explica Verónica Pérez, consultora de RR.HH. y desarrollo organizacional. En la medida en que utilizemos los 5 sentidos, aumentará nuestra capacidad para entender y retener conceptos, al



realizar el vínculo con su aplicación. Mientras más práctica y dinámica sea la metodología, mayor será la oportunidad de aprendizaje. De ahí que, de un tiempo a esta parte, se estén utilizando el humor, el teatro y la música como herramientas en la capacitación, pues generan ambientes más relajados que estimulan el aprendizaje y la creatividad.

Lo que para algunos puede parecer una moda, para otros es una etapa de la evolución que ha tenido la capacitación en el mundo, y también en nuestro país. De apuntar al perfeccionamiento puramente técnico en sus comienzos -plenos años '70- la capacitación ha ido cambiando su orientación, de la mano con las tendencias que han marcado la gestión de empresas en las últimas décadas.

Mientras más práctica y dinámica sea la metodología, mayor será la oportunidad de aprendizaje. De ahí que, de un tiempo a esta parte, se estén utilizando el humor, el teatro y la música como herramientas en la capacitación, pues generan ambientes más relajados que estimulan el aprendizaje y la creatividad.

Luego de un claro predominio de lo racional por sobre lo emocional, el mundo de los negocios se abrió a una nueva visión, reconociendo la importancia del hemisferio derecho, de lo intuitivo y perceptivo, tanto en la forma de relacionarse como en la toma de decisiones. Un gran cambio cultural, que sin el apoyo de seminarios y talleres probablemente no hubiera pasado de la teoría a la acción. A los cursos de inglés y computación -que encabezaron los rankings en los '90- al comenzar

el Siglo XXI, se sumó la demanda por seminarios orientados a desarrollar el liderazgo, las comunicaciones al interior de las organizaciones, la formación de equipos de trabajo y más.

Junto a ello, explica Ignacio Larraechea, ex director del Servicio Nacional de Capacitación, Sence y actual Director del Centro de Servicios Empresariales de la Universidad Central, las empresas de gran tamaño, transnacionales en su mayoría, introdujeron una nueva forma de enfocar la capacitación: comenzaron a desarrollar planes estratégicos del área en función de los objetivos de la organización. Por esto, en vez de elegir entre las alternativas que les presentaban, las empresas empezaron a pedir programas diseñados

especialmente para ellas, apuntando a temas específicos y también a formas efectivas que pudieran medirse en el tiempo. Para responder a estas necesidades, se amplió la oferta temática y surgieron nuevas técnicas de enseñanza a cargo de actores, humoristas, psicólogos, enfermeras, etc.

Con el tiempo, se dio un paso más y se despertó la necesidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores en forma complementaria a su perfeccionamiento técnico. Así, irrumpieron los

seminarios orientados a desarrollar aspectos relacionales, a prevenir problemas sociales como el sobre-endeudamiento y consumo de alcohol y drogas, e incluso a enfocar la vida con alegría. Temas que, sin duda, constituyeron un nuevo estímulo a la creatividad de los especialistas en este rubro.

:: DESPERTANDO LOS CINCO SENTIDOS

"Las empresas que contratan fórmulas más creativas para capacitar a su personal", señala Paola Monti, directora, junto a Marcela Arroyave, de la Compañía de Teatro Incidental, "tienen en común que son innovadoras. Se atreven a probar cosas diferentes y además, cuentan con el respaldo de la gerencia. Esto es importante para que se entienda que no se trata de un grupo de locos haciendo cosas raras". Y no se equivocan, asegura. "El aprendizaje desde la emoción es mucho más efectivo, las experiencias vivenciales quedan grabadas con mayor fuerza".

Para lograr el mejor efecto no escatiman recursos: creación de guiones, intercambio de roles, representaciones y dramatizaciones forman parte de su repertorio. Pero eso no es todo, también han constatado la efectividad del "factor sorpresa" en seminarios más tradicionales. La fórmula es simple: un actor es el encargado de irrumpir sin previo aviso realizando preguntas o increpando a los oradores. Al quebrar la rutina reaniman el ambiente, la audiencia recobra su interés, los asistentes se



"despiertan" después de almuerzo, o logran centrar la atención sobre algún aspecto específico de lo que se está tratando. Descolocan a los participantes, logrando que a nadie se le olvide la experiencia.

Un ejemplo: Una empresa les pidió desarrollar una actividad para sintonizar a sus trabajadores con el cambio de oficinas que realizarían. Se trataba de apelar a la flexibilidad y compromiso de los funcionarios. ¿Qué hicieron? Algo muy lejano a una explicación formal. El fin de semana realizaron un montaje simulando un robo para llamar la atención

"La nueva era empresarial ha creado un desorden tan grande en el mundo que la mayoría de los líderes y empresarios están locos porque no pueden encontrar soluciones lo suficientemente rápidas para sus problemas. Se disfrazan de serios como si eso les asegurara su posición. Pero la verdad es que lo que necesita este mundo son espacios para reír, para desarrollar una actitud positiva, más calmada y distendida frente a los problemas cotidianos".

de los trabajadores cuando llegaron el lunes. Les quedó tan real que casi terminó con un llamado a Carabineros. Gracias al impacto lograron distender el ambiente y comunicar las futuras acciones de la empresa con gran efectividad.

Pero no sólo se trata de romper esquemas. Sin duda, otro aspecto que ha contribuido a que las empresas abran espacios al teatro, la creatividad y el humor, ha sido el creciente estrés de nuestra época. Para contrarrestar los efectos de las sobre exigencias, los ojos se volcaron en humoristas para animar sus celebraciones internas primero y para animar seminarios después, con la esperanza que contagiarian con su alegría al mundo empresarial.

Así lo ha experimentado Alejandro González, Coco Legrand, quien dedica parte de su tiempo a rescatar la risa del interior de los gerentes de las más variadas organizaciones. Para él, "la nueva era empresarial ha creado un desorden tan grande en el mundo que la mayoría de los líderes y empresarios están locos porque no pueden encontrar soluciones lo suficientemente rápidas para sus problemas. Se disfrazan de serios como si eso les asegurara su posición. Pero la verdad es que lo que necesita este mundo son espacios para reír, para desarrollar una actitud positiva, más calmada y distendida frente a los problemas cotidianos".

Para lograrlo, junto a Jaime Casacubierta y Jorge Restrepo, sus socios en esta aventura, han diseñado una serie de talleres bajo el concepto El Sentido del Humor en las Empresas, orientado a gerentes. "Para motivar", explica Legrand, "activamos los 5 sentidos de los participantes. Jugamos con la luz, la música, las imágenes. Lo que buscamos es generar una cadena de sensaciones gratas que se irradian y que ayuden a romper paradigmas: que descubran que la culpa no la tiene siempre el otro, que la queja no es un buen sistema para generar

cambios, que el buen líder es aquel que reconoce las habilidades de los demás y no aquel que da órdenes y mantiene el control completo de todo lo que pasa en la organización. Así, entre chistes y risas, vamos haciendo que los participantes se identifiquen y conecten con su capacidad de ver la vida en forma positiva y constructiva. Nos hemos dado cuenta de que a la gente hay que encantarla, hay que estimularla para lograr objetivos. Si no se les reconoce su aporte, es imposible que se comprometan".

:: CAMBIANDO CODUCTAS A TRAVÉS DE LAS EMOCIONES

"Con el desarrollo de la inteligencia emocional en los últimos años -señala Verónica Pérez- se estableció la importancia de la actitud en todo orden de cosas, desde la atención a clientes, hasta los distintos niveles de relaciones en una organización y como todas las actitudes implican emociones, resultó lógico buscar fórmulas para estimular la conexión con ellas para lograr cambios efectivos en la conducta de los trabajadores".

Así lo comprobó la Constructora Aconcagua cuando llegó el momento de introducir su programa de control de alcohol y drogas en los trabajadores



que estaban en las obras. Se dio cuenta de que por la forma en que ellos se relacionaban y el tipo de trabajo que realizaban, principalmente manual, una clásica exposición, probablemente no lograría captar su interés, perdiéndose el mensaje que se quería entregar.

Aceptaron entonces probar con una obra de teatro sobre el tema que ofrecía la Cámara de la Construcción y los resultados superaron las expectativas. "Siento que le hemos dado en el clavo", asegura gráficamente Patricia Bustamante, Jefe de Recursos Humanos de la Constructora. "Por las características de sus labores, nuestros trabajadores necesitan metodologías más vivenciales, que los conecten con su realidad, con su mundo y a través de una pieza de teatro eso se logra muy bien. Es una forma didáctica y muy entretenida de complementar nuestros programas de prevención. Lo pasan tan bien, que no se las pierden por nada".

Patricia destaca especialmente la efectividad del mensaje que entregan los actores porque los obreros ven reflejado lo que les puede pasar a ellos. "A través de representaciones, transmiten lecciones claras y concretas, como las consecuencias de la drogadicción, del sobre-endeudamiento, etc. Los personajes pierden la casa, la pega, tienen problemas con la señora, es muy gráfico. Y resulta aún más efectivo, porque los actores averiguan antes detalles específicos de la obra, lo que hace que los trabajadores se sientan plenamente identificados,

se rían mucho y se les grabe mejor el mensaje", explica.

Les ha gustado tanto este estilo, que con la asesoría de la misma compañía transformaron en un libreto la política de alcohol y drogas de la empresa, transformándola en una obra de teatro específica de Aconcagua.

En la misma línea ha orientado su trabajo con empresas el humorista Jorge "Chino" Navarrete.

"Es increíble los cambios que se logran a través de las emociones. Las personas que desarrollan el buen sentido del humor y aprenden a manejar sus emociones, son más sanas, más comprometidas y, a la larga, más productivas".

"Es increíble los cambios que se logran a través de las emociones", indica. "Las personas que desarrollan el buen sentido del humor y aprenden a manejar sus emociones, son más sanas, más comprometidas y, a la larga, más productivas". Pero esta conexión no se logra espontáneamente. En su taller Siete Claves de Autoconocimiento, Autocontrol y Autovaloración para una Actitud de Excelencia, las personas realizan un proceso guiado, explica el humorista, orientado a que reconozcan tanto sus zonas luminosas como las oscuras, sus fortalezas y debilidades, para lograr un cambio de actitud.

"Muchas empresas nos llaman para mejorar su clima laboral", explica el humorista, "para que sus trabajadores se relajen y se dan cuenta que en nuestros talleres se producen cambios profundos

en las personas. Es que lo que nosotros hacemos es utilizar el humor para captar la atención y el interés de los participantes, pero a lo que en realidad apuntamos es a su desarrollo espiritual. Vivimos en una sociedad que no se autovalora, la autoestima es muy baja y la gente, en general, no se conoce. Por ello, a través del humor generamos procesos para que los asistentes se conecten con sus vivencias, y así alineen y potencien sus habilidades".

Si bien este enfoque está comenzando a hacerse un espacio, según Navarrete, debiera masificarse no sólo a nivel de empresa, sino también a nivel país. "Los cambios vertiginosos que estamos viviendo a causa de la globalización, requieren de un ser humano con una actitud más amplia, más espiritual, para que pueda relacionarse con el mundo que lo rodea y el humor es un gran aliado para lograrlo", concluye. ■

FABIO VALDÉS

“Nunca en mi vida me he llevado el maletín de trabajo a la casa”

Impedir que el agobio cotidiano del trabajo le haga perder el equilibrio y se transforme en un peso ha sido una batalla que ha librado este reconocido ejecutivo. Ha luchado constantemente por generarse espacios de tranquilidad que le permitan no perderse de sí mismo y de los demás. Aunque confiesa que es un desafío que nunca uno puede darlo por superado.

:: Por María Elena Montory



El trabajo muchas veces depara lo que yo no llamaría dolores, sino sinsabores o aflicciones; porque el dolor verdadero es no tenerlo. Produce aflicciones, no hay que negarlo, porque nos pone a prueba y cuando uno se enfrenta a eso vienen esas tremendas dudas de si seré o no capaz. Esos sinsabores pueden generar desde estrés, pasando por la angustia, hasta la depresión, si no se tiene la fortaleza para superarlo.

Es por eso que uno de mis desafíos siempre ha sido lograr paz interior, lo que implica que el sentido de responsabilidad que uno tiene en sus actividades no te afecte el ánimo, la mente y la voluntad. Lograr esta ecuación es uno de los retos que vienen impresos, en mi caso, desde que nací. Quizá proviene de mi formación familiar, del colegio (Verbo Divino) o de mi ADN. Lo viví durante mi vida escolar, pero mucho más notoriamente en la laboral, que es mucho más fuerte y exigente, y que requiere conciliar familia, trabajo y remuneraciones.

:: FUENTES DE PAZ

Dentro de la fórmula para que el trabajo no te sea afflictivo y se transforme en una cuestión que te desequilibre, hay varias vertientes. Una es la del creyente: la cercanía a Dios. Si yo a cada rato, en cualquier actitud, en lo que tenga que hacer, en una reunión, en un almuerzo de negocios, estuviera consciente de esa maravillosa oración de Santa Teresa de Ávila: "Nada te turbe, nada te espante, la paciencia todo lo alcanza, sólo Dios basta", todo sería más pasajero y más fácil. Esta frase es muy potente.

“Lucho permanentemente y hago que mi voluntad combata para que la fuerza de la paz interior vaya equilibrando mis defectos. Eso te lleva por un camino intermedio; no es ninguna genialidad, porque hay gente que nace con una paz mucho más profunda. Yo tengo que construirla, todos los días. Y a veces no lo logro”.

De todos modos, la fe no es el monopolio para obtener la paz interior, es una fuente. He conocido gente no religiosa, agnóstica, que tiene súper buenos valores, con una paz interior mucho mejor de la que yo puedo lograr, incluso teniendo una herramienta adicional.

Mi búsqueda también tiene una vertiente práctica. Me gusta mucho congeniar la vida laboral remunerada obligatoria, la que tengo en esta oficina, con la que no es remunerada ni obligatoria, sino voluntaria: mis hobbies, la carpintería y la jardinería. Ahora tengo las manos rasguñadas porque el fin de semana estuve haciendo una repisa y un escritorio para uno de mis hijos. No soy un experto, pero me encantan la ópera y la música clásica, las que me acompañan en mi taller... son un instrumento de remanso. Al desarrollar mis hobbies colaboro con mi hogar; alguno de los muebles, las reparaciones de cálifons, los hago yo. Los comparto con mis hijos, unos más que otros, porque se los he enseñado de niños chicos. Eso genera una convivencia familiar súper entretenida. Además, uno se conoce mucho trabajando codo a codo. No soy un tipo de deportes ni de clubes... soy de campo, un agricultor de fin de semana. Me fascina la naturaleza, la agricultura, el caballo. Me descansa, me da paz interior, me ayuda a manejar mi carácter que en ocasiones no es muy bueno.

Otra faceta es que a partir de septiembre hago almácigos. En otras etapas de mi vida he hecho árboles y arbustos, tuve viveros, fui un jardinero importante.

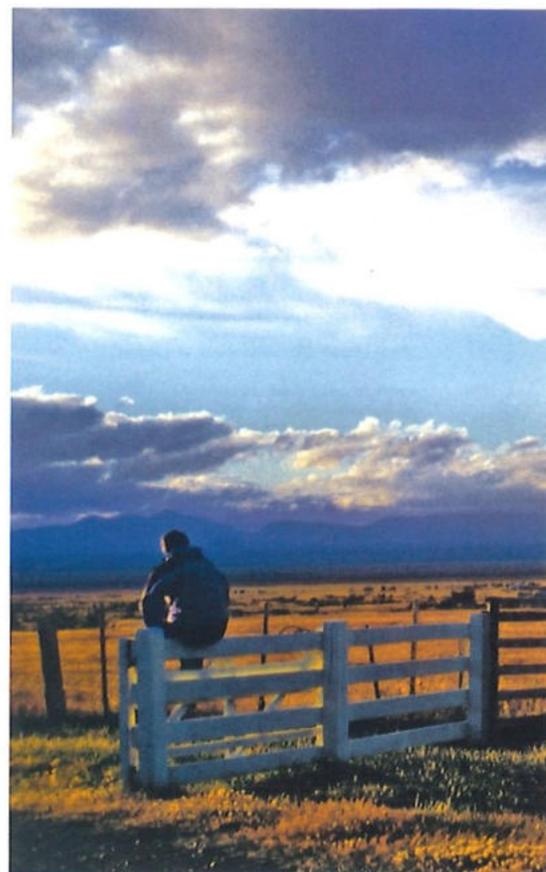
La lectura también me ayuda a tener paz interior. Me preocupo de no caer en el frenesí de la televisión ni de la vida social exagerada. Pero de todo un poco, tengo amigos y vida social; pero no vivo lleno de compromisos. La solución de todas las cosas está en el equilibrio. El humor también es muy importante, una medicina natural; si eres capaz de reírte de ti mismo, no tomas las cosas tan a pecho.

:: LUCHA PERMANENTE

Estas dos facetas, lo religioso y los hobbies, las he buscado en toda mi vida laboral. Sin embargo, cuando uno es más viejo las perfecciona y las entiende más. Cuando se es joven se tiene la intuición de que hay algo que buscar, ahora soy capaz de racionalizarlo. La edad te da un poquito más de sabiduría y de comprensión.

Siendo una persona súper normal –no soy tipo místico ni el modelo de la paz interior, con un carácter que muchas veces no es “miel sobre hojuelas”–, considero que todas estas cosas me ayudan a no volverme una persona inestable, detestable, intratable, etc. Yo lucho permanentemente y hago que mi voluntad combata para que la fuerza de la paz interior vaya equilibrando los defectos que acabo de mencionar. Eso te lleva por un camino intermedio; no es ninguna genialidad, porque hay gente que nace con una paz mucho más profunda. Yo tengo que construirla, todos los días. Y a veces no lo logro.

Cuando surgen mis aflicciones en el trabajo son destellos, explosiones básicamente de carácter, momentos, exabruptos que se enfrentan con reflexión. Eso me ha pasado a mí con mis hijos, con



SU TRAYECTORIA

Fabio Valdés está casado con Ana María Gutiérrez y tienen ocho hijos. Es ingeniero comercial de la Universidad Católica y comenzó su carrera en Consorcio Nacional de Seguros. A mediados de los '80 ingresó a Cruz Blanca, donde se desempeñó hasta 1998. Luego fue gerente general de P & S durante cuatro años.

Actualmente integra los siguientes directorios: radio Agricultura, presidente; ICARE, past president; ING Isapre, vicepresidente; ING Seguros de Vida, director; ING AFP Santa María, director; Asociación de Isapres, director; ACHS, director suplente; Clínica Santa María, director, y Clínica Dávila, director.

El año pasado recibió el “Premio Generación Empresarial 2004”.



mi señora, con gente con la que he trabajado. Pero al final lo que vale es la línea global del día, mes o año. Yo puedo tener esos exabruptos, pero sé que soy una persona que tengo propósito de enmienda... no me da lo mismo. Sufro posteriormente con esas cuestiones.

:: BUENAS IDEAS

En lo personal o como jefe, siempre he tenido la intuición de que el ambiente de trabajo está primero que cualquier otra exigencia. Para crearlo tienes que generar un equilibrio entre la riqueza interior y lo que uno pueda entregar en su calidad de profesional. No sólo exprimir el limón de lo laboral, se trata de ambas cosas paralelas, esa combinación no es fácil. Y el mundo en que nosotros vivimos, a veces la gente es poco inteligente para darse cuenta de que ésa es la receta, aunque no de corto plazo. Algunas veces pude haberlo logrado bien, otras no... Pero tuve la inquietud.

“Siempre he tenido la intuición de que el ambiente de trabajo está primero que cualquier otra exigencia. Para crearlo tienes que generar un equilibrio entre la riqueza interior y lo que uno pueda entregar en su calidad de profesional. No sólo exprimir el limón de lo laboral, se trata de ambas cosas paralelas, esa combinación no es fácil”.

Siempre he tenido mucha conciencia de que la vida laboral hay que equilibrarla y no convertirla en una carga, tanto para mí como para la gente que trabaja conmigo (fui gerente general de Cruz Blanca, una empresa en la que tenía a dos mil personas a mi cargo). Yo tengo una regla: nunca en mi vida me he llevado el maletín de trabajo a la casa, ni en los peores momentos. Y como jefe, siempre le dije a la gente que ha trabajado conmigo que no lo hiciera. Así, tampoco he propiciado que los viajes laborales tomen fines de semana.

Alabo que se haya acortado la jornada laboral, porque eso te permite conciliar mejor el trabajo con otros mundos. No sólo lo familiar, también la diversión, la distracción, ámbitos que te generan aire y humor. Siempre fui contrario a las horas extraordinarias. Me acuerdo que cuando me iba de la oficina y veía un piso entero iluminado, volvía a mirar y a preguntar qué pasaba... Al día siguiente yo hablaba con el jefe de ese departamento y le decía: “Compadre, no me acostumbre a la gente a las horas extraordinarias, porque si no va a terminar odiando el trabajo... y a mí”.

:: EN MÁS FRENTES

Me ha costado un poco el cambio de pasar de gerente general de una sola empresa a ser parte de nueve directorios distintos. He tenido que adaptarme a estar al tanto de más cosas, pero con menos profundidad. Sin embargo, considero que si uno es miembro de un directorio, tiene que entender lo que está haciendo; yo no me voy a ir a sentar a mirar el techo. Eso me ha significado un cambio de vida que me ha complicado un poco, porque hay que aprender más.

Sin embargo, en todas mis tareas hay un factor común: el sentido de responsabilidad y de hacer bien la tarea que te ponen por delante. En este sentido ha sido muy significativa en mi vida la Parábola de los Talentos, si a ti te han dado ciertos talentos –llamémoslos directivos, gerenciales o profesionales– hay que emplearlos totalmente haciéndolo bien en el sentido social, humano y profesional. Lo demás es delegar. 📌

CLAUDIO ORREGO

“Me impresiona la esclavitud del dinero”



Ha trabajado en el sector empresarial, ha estado vinculado al mundo social y político por muchos años. Ha vivido cerca de los más pobres de esta sociedad y ha compartido con los más ricos y poderosos. Después de toda la experiencia acumulada asegura que escuchando a los demás ha hecho su doctorado en humanidad.

:: Por Magaly Arenas

Claudio Orrego es una persona poco común, pero más aún, es un político fuera de la norma, por lo menos chilena, lo que debe poner nerviosos e incomodar a muchos, incluidos sus correligionarios. Pero para quienes estamos ajenos al mundo partidista es una persona que tranquiliza y genera esperanza. Su entusiasmo pareciera ser parte de su personalidad y no sólo producto de su edad, porque siendo relativamente joven, tiene 38 años, ya es un veterano en el área política.

Abogado de profesión, es, desde diciembre pasado, alcalde de Peñalolén; comuna que conoce con detenimiento porque vivió durante tres años en la población La Faena, lugar del que salió para casarse. Había tomado esa opción de vida "tratando de ser consecuente con mi fe, de encarnarla, de vivir más cerca de los pobres", según cuenta.

Este padre de cuatro hijos se ve lleno de energía contagiosa. Sonriente, reflexivo, se percibe a gusto en su oficina municipal con una envidiable vista de

Santiago, aunque no tenga tiempo para disfrutarla.

El currículo de este llamado "niño maravilla de la política" es extenso. Con un master de Harvard en Políticas Públicas, fue biministro de Vivienda y Urbanismo, y Bienes Nacionales. También participó del mundo empresarial desde su cargo de vicepresidente de Desarrollo de Negocios y Gobierno Electrónico de Sonda. Quizás el *dock station* que tiene para su computador portátil sea una reminiscencia de esos años.



:: "MI ADN ME LLEVA AL MUNDO PÚBLICO"

Su padre –Claudio Orrego Vicuña– murió cuando Ud. tenía 14 años, ¿qué recuerda más recurrentemente de él ahora que ya es un adulto?

Sus carcajadas, su risa que inundaba la casa... También los paseos con él. Ahora de grande, me doy cuenta de que nos veíamos poco, porque él era una persona muy activa y pasaba mucho fuera de la casa.

¿Qué reconoce como clara herencia de su padre?

Muchas, a pesar de que era chico. En cuanto a rasgos, te diría que el optimismo y la esperanza. A él le tocó vivir tiempos difíciles y por muy abatido que estuviera, por negro que fuera el panorama, nunca perdió la esperanza de que las cosas podían ser mejores, y que lo que uno hiciera valía la pena. Eso me caracteriza a mí también, soy un luchador, me gusta tirar para adelante, raras veces me siento abatido por los problemas, siempre encuentro una segunda mirada y veo el vaso medio lleno. Creo que eso es algo que se hereda porque uno vive contagiado de ese espíritu.

Otra herencia de mi padre, a pesar de que -con su temprana muerte- me tocó descubrirla más bien solo, es mi vocación por el servicio público.

En alguna columna definió el servicio público como un "camino largo y escarpado", ¿entonces por qué es un reincidente?

Hay una doble aproximación. Una tiene que ver con un sentido más de misión, de sentir que en mi vida no me ha faltado nada, que he sido un eterno privilegiado y que en un país donde hay tantas personas con gran necesidad, la única manera que he visto de devolverle la mano a la vida, de ser consecuente con mi fe, de amar al prójimo, ha sido ésta.

Y lo segundo, bastante más personal y egoísta, es porque me encanta. Pensando en lo que hago y relacionándolo con un artista cuando ve una obra terminada, hay algo en eso que a uno le da sentido a toda la existencia. He puesto mis talentos, perseveraré, me sacrificaré y di toda mi pasión, y de repente se produjo algo que algún valor tiene que a uno le produce satisfacción personal porque hay

"Escuchar, escuchar, escuchar, ha sido como un doctorado en humanidad. Se trata de ponerse en el lugar del otro, de hacer pedagogía, de explicarles que no todo lo puedo resolver, orientarlos y cuando uno puede, ayudarles porque están dentro de las políticas municipales".

otros que se alegran con aquello que uno hizo. Eso, que es propio del artista, lo percibo ciento por ciento en mi tarea pública. Me he dado cuenta de que cuando uno se dedica a esto efectivamente les puede cambiar la vida a las personas y eso produce una alegría tremenda.

¿Qué aspectos del mundo empresarial ha traído al mundo de la política?

Diría que la valorización por los resultados. A veces en el servicio público uno se conforma, quizás demasiado pronto, con haberlo dado todo y con haber respetado las normas. Siendo ambas cosas fundamentales, a uno el mundo privado le enseña -aunque no deje de ser cruel y algo duro- que el mercado no sólo valora sentimientos, sino que se focaliza en los resultados. ¿Fuiste o no capaz de hacer lo que tenías que hacer? No siendo esa la única medida -ni de la felicidad de las personas ni tampoco del rendimiento- me parece que es lo suficientemente importante como para no dejarla de lado.

Creo que esa ética de la eficacia, si bien no es la única que debe imperar en la administración pública, es re importante. Y en la empresa privada o tú produces y vendes o te vas fuera del negocio.

Dicho de otra manera, haces bien la pega o mueres. Ese sentimiento de hacer bien el trabajo y de tener un foco claro de lo que uno quiere lograr se vive en el mundo privado de una manera que marca.

“En mi caso, he podido demostrarle al mundo privado que muchos de los que estamos en el ámbito público lo hacemos por vocación, que tenemos competencias, talentos y habilidades para hacerlo bien en ambos mundos”.

¿Y cómo ha sido recibido eso en el mundo de la política, donde uno está más acostumbrado a que sean puros discursos?

Hay de todo, la primera reacción es de susto. Porque suponen que eso no se puede hacer con humanidad. Focalizarse en las metas y los resultados pareciera ser sinónimo -para algunos- de que a uno no le importan las personas que están detrás, que no valora lo que son sus miedos, que no está dispuesto a apoyar a la gente para que se suba al carro, un carro que va bastante más rápido y con otra orientación.

Pienso que los políticos que sobrevivirán en este siglo son los que hacen las cosas bien, no sólo los bienintencionados.

Haber optado por este mundo de servicio implica dejar de lado algunas cosas como mayores beneficios materiales. ¿Esa es una opción permanente? ¿Qué costos personales y familiares ha tenido?

En mi caso personal, para ser bien franco y desdramatizar, debo decir que nunca pensé estar en lo privado. Mi ADN me tenía más bien fijo un standard de vida y un nivel de ingresos distintos. Tampoco voy a negar que cuando uno entra al sector privado surgen posibilidades de mayores ingresos y otras comodidades, algo que uno también valora.

Sin embargo, tengo súper claro que en la vida la alegría no lo produce lo material. La alegría que he sentido en estos meses como alcalde, sirviendo a la gente más humilde, tratando de innovar, es tan infinita que no he tenido ni tiempo para preguntarme por lo otro.

Además, logro cubrir mis gastos básicos, así que tampoco es que haya sacrificado el bienestar o seguridad de mis hijos.

Lo peor no es la plata, sino el tiempo, y eso es algo que me duele. Estoy tratando de equilibrar la pasión por lo que hago y el amor que tengo hacia mi familia. En comunas de mucha necesidad la gente no sólo necesita la ayuda, sino que también requiere de la presencia del alcalde y cuesta hacerle entender que uno tiene niños y señora.

¿Y en esos encuentros con la gente de su comuna qué ha aprendido de ella?

Es doloroso escuchar a la gente, uno se da cuenta de que los problemas materiales son infinitos y que hay mucho dolor acumulado. La gente que viene aquí son personas que lo están pasando mal en la vida; sin embargo, si uno no los escuchara, no tendría un cable a tierra, no sabría realmente a quién quiere servir. Es también un *feed back* de cómo uno lo está haciendo.

En mi caso, el sentido de urgencia e incluso la impotencia de no poder ayudarlos a todos se transforma en la energía para poder seguir trabajando y ayudando a la gente. Escuchar, escuchar, escuchar, ha sido como un doctorado en humanidad. Se trata de ponerse en el lugar del otro, de hacer pedagogía, de explicarles que no todo lo puedo resolver, orientarlos y cuando uno puede, ayudarles porque están dentro de las políticas municipales. Pero no siempre se puede, y es duro porque hay gente que no lo entiende y se va indignada. Otros agradecen igual que los hayas escuchado, que los acojas.

¿Este estilo de enfrentar este cargo tiene algún vínculo con el hecho de haber trabajado en la empresa privada?

Diría que no, ese componente tiene que ver más con mi experiencia social, con mi Iglesia de niño que he tratado de mantener vivo y con una ética de hacer bien las cosas.

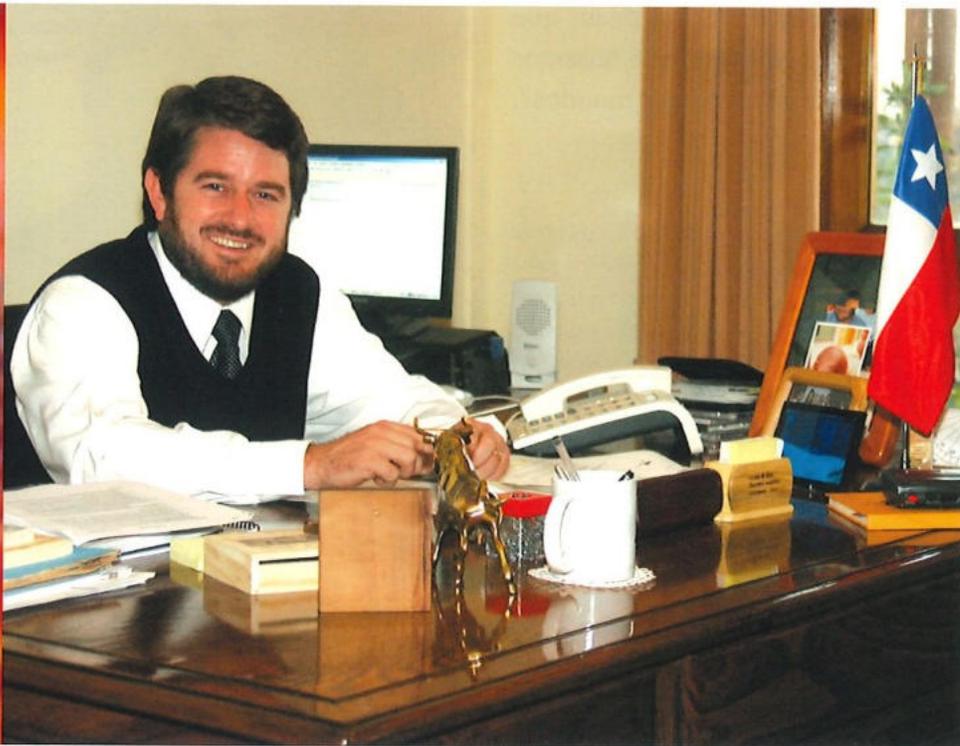
Desde el punto de vista de la gestión pública, la ética pública no se limita a no robar, abarca hacer las cosas bien, ocupar bien los recursos que son escasos. Creo que tiene que ver con los valores más que con los lugares donde uno haya trabajado.

:: “ME IMPRESIONA LA ESCLAVITUD DEL DINERO”

Haciendo un paralelo entre la actividad pública y la privada, ¿qué te gustó de haber experimentado estos dos mundos?

Una de las cosas lindas de cuando uno sale de un mundo para otro es que desmitifica los mundos. Para mucha gente, el espacio público es un reducto de gente perdedora que no se la pudo en el mercado y que está ahí porque le gusta la inamovilidad. Por otro lado, para mucha gente del sector público los empresarios son unos rentistas o gente que lo único





“Me he dado cuenta de que para ser un buen empresario le tienes que poner pasión, ser obsesivo, arriesgarte mucho por aquello que quieres emprender, en eso me ha hermanado con los empresarios. Claro que mi pasión está orientada a crear una mejor comuna, entregar una salud de mayor calidad, tener mejores colegios”.

que quiere es explotar a sus trabajadores sin ninguna consideración hacia la comunidad. Es fantástico romper con esos estereotipos.

En mi caso, he podido demostrarle al mundo privado que muchos de los que estamos en el ámbito público lo hacemos por vocación, que tenemos competencias, talentos y habilidades para hacerlo bien en ambos mundos.

Para mí ha sido fantástico comprobar la cantidad de empresarios, de ejecutivos, tremendamente humanos, considerados, emprendedores, audaces, preocupados de su entorno y de sus trabajadores, algo que a veces no se ve en mundos supuestamente menos de mercado.

Trabajar con Andrés Navarro en Sonda fue un doctorado en tantas cosas del mundo real en el cual viven muchos como la tecnología, la globalización...

¿Pero por qué el mundo privado no cumplió sus aspiraciones de ayuda a la comunidad?

En verdad no tuvo que ver con una desilusión de lo privado, fue más bien que descubrí que ésta es mi vocación y que hay que ser fiel a lo que se lleva en el corazón.

Me he dado cuenta de que para ser un buen empresario le tienes que poner pasión, ser obsesivo, arriesgarte mucho por aquello que quieres emprender, en eso me ha hermanado con los empresarios. Claro que mi pasión está orientada a

crear una mejor comuna, entregar una salud de mayor calidad, tener mejores colegios.

La capacidad de crear y de emprender, nadie la tiene garantizada ni es exclusiva. Hay gente conservadora en el mundo público y también en el privado; hay gente que se resiste. Yo me siento de los emprendedores, y haber pasado por el mundo privado me hizo conocer un mundo distinto y me dio sentidos de urgencia que -sin haber pasado por ahí- quizás no hubiera tenido.

En una columna escribió que “en la vida no basta con la satisfacción profesional”, ¿qué ha aprendido de los pobres de espíritu y en algunos casos ricos en bienes materiales?

(Se demora en contestar) Quiero decirlo al revés. La gente que se desprende de lo que tiene y pone su corazón en cosas con sentido no sólo la vida le paga por añadidura, sino que son los únicos realmente libres.

A mí me impresiona la esclavitud del dinero. El circuito es más o menos así: yo tengo y trabajo mucho para tener y cuando tengo, tengo que cuidar lo que tengo, y ya no puedo hacer cosas porque estoy atrapado en un estatus que tengo que cuidar. ¿Y cuándo uno vuelve a ser libre si la vida es una para vivirla? ¿Cuándo uno tiene posibilidades de hacer locuras?

Déjame contarte una anécdota para la elección. Recuerda que yo había renunciado a Sonda, había

invertido ocho meses de mi vida en una campaña cuesta arriba, con sacrificios familiares incluidos. Estábamos en el recuento y no había nada más que hacer, los dados estaban echados. Y le pregunto a mi mujer, la Francisca, ¿Entre vivir la vida con adrenalina y vivir sin, qué prefieres? Mi señora - que había sufrido y padecido con esta elección- se emocionó y me dijo: ¡Con!

Eso a uno le vuelve el sentido de la vida. Cuando se está rodeado de tantas cosas, esa libertad de espíritu se pierde. Por eso que cuando uno escucha a los sabios de este mundo se da cuenta de que son personas que te llevan a liberarte de tus amarras, de tus prejuicios, porque siendo libre se es más feliz.

¿Qué pasará después de la alcaldía?, ¿tienes algún proyecto a largo plazo?

Cuando salí elegido alcalde pensaba que en este cargo todas las cosas que había hecho en mi vida adquirirían sentido. Pero es difícil saber qué pasará. Si te puedo decir que mis ganas de hacer cosas no están amarradas a un cargo, un cargo es una circunstancia de la vida.

De verdad quiero hacer una contribución a este país, quiero que sea más humano y habrá distintas circunstancias donde pueda realizarlo. He aprendido que uno propone y Dios dispone... Porque cada vez que he querido hacer algo, Dios me ha cambiado el camino. 

Oficios queridos y olvidados



:: Jaime Salinas, sastre



:: Daniel Cárcamo, relojero

Hoy cuesta encontrar a quienes ejercen estos oficios que antaño eran muy frecuentes. Su fin está más próximo que lejano ya que la tan ansiada modernidad no permite su ritmo más pausado. Ellos claman, y con justa razón, para no quedar guardados en el baúl de los recuerdos.

:: Por Francisco Sólanich





:: SE HA PERDIDO LA ELEGANCIA

Jaime Salinas lleva más de 40 años ejerciendo la profesión de sastre. Estudió en el Colegio Nacional de sastrería, que estaba en Av. Matta, y que ahora no existe, y de ahí saltó inmediatamente a trabajar en las mejores sastrerías del centro de Santiago, donde se enamoró de cuanto tela, aguja y plancha se le cruzaron por delante. Desde pequeño se

“Uno va aprendiendo todos los días algo nuevo. Imagínese con tantos años a cuesta. Identifica a la gente y sus gustos, cada uno quiere las cosas a su pinta, y por eso es importante conocer bien a los clientes”

interesó por el oficio y tuvo como inspiración el ejemplo de un sastre que conoció en Chillán. “Me llamaba la atención lo bien vestido que andaba, siempre impecable, de corbata, camisa almidonada y traje”, señala.

Por esos años, Jaime Salinas emuló al sastre y comenzó a vestir de chaqueta y corbata, a pesar de sus escasos diez años de edad. “Mis padres tenían una situación económica modesta, pero siempre me preocupé de andar bien vestido, con los zapatos lustrados y la ropa adecuada”, comenta mientras aprovecha de mostrar unos paños con telas inglesas para trajes, indicando que son de pura lana y sin mezcla, como se usan ahora. “Un buen traje debe ser de materiales nobles, sin nada de poliéster o rayón, con un corte a medida y de buenas costuras y terminaciones”.

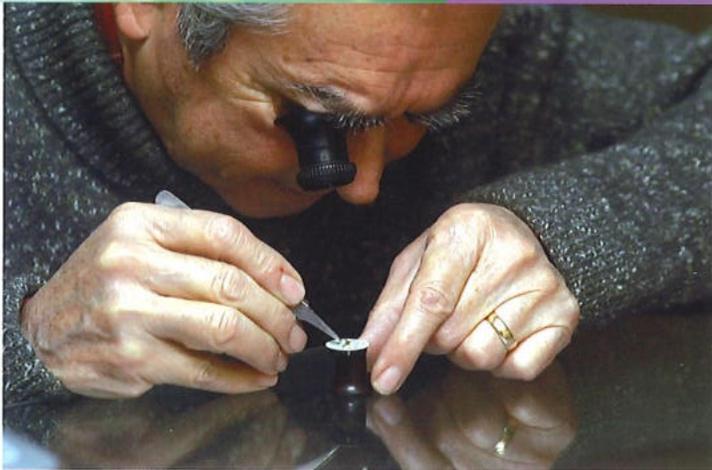
Sin embargo, y como todo oficio que se precie de tal, la maestría y el profesionalismo en esto lo hacen y lo dan los años de práctica. “Uno va aprendiendo todos los días algo nuevo. Imagínese con tantos años a cuesta. Se identifica a la gente, los gustos, cada uno quiere las cosas a su pinta, y por eso es importante conocer bien a los clientes”, comenta.

A pesar de la enorme diferencia de calidad que hay entre un traje a medida y uno masivo, cada vez son menos los que optan por incluir dentro de su closet una joya como ésta. La industria de la confección y los precios accesibles de las multitiendas hacen que las generaciones más jóvenes que visten de corbata, opten por lo más práctico, dejando en el olvido y atrás a estos hombres que dan rienda suelta a la creación de un pantalón y vibran cuando le encargan una chaqueta de tweed y de corte inglés.

Todo sastre que demuestre experiencia en el oficio es capaz de lograr buenas terminaciones y excelentes cortes, marcando una clara diferencia en el vestir personalizado. Pero el proceso de adquirir una prenda a medida es lento y algo complejo. Se inicia con la visita del cliente a la sastrería, donde se toman las medidas. Luego en papel se traza el molde del traje y se corta la tela. Después se procede a coser. “Es recomendable hacer una prueba de

vestuario antes con las prendas hilvanadas, para ver si quedó algún detalle pendiente”, dice Salinas. Después de eso, se cose definitivamente el traje, que en algunos casos incluye un chaleco a botones de la misma tela. Para un sastre es vital, además de hacer un buen trabajo, cumplir con los plazos. “Los clientes necesitan los trajes para ciertas fechas, o eventos que tienen, y uno debe cumplir con eso”, comenta y agrega rápidamente que una de sus mayores satisfacciones profesionales es ver un cliente con un traje puesto, porque ahí se aprecia claramente la diferencia. “Usted nota al tiro cuando se lleva puesto un traje perfecto hecho a la medida de la persona, con otro fabricado en serie”, afirma tajantemente.

Jaime Salinas derrocha optimismo y amor por la actividad, la cual le ha permitido comprarse una casa, educar a su familia y tener un buen pasar. Su mujer, a quien conoció en una de las primeras sastrerías donde trabajó, hoy lo ayuda en la confección y uno de sus hijos siguió su senda y hoy se dedica en forma independiente a lo mismo. Dice que el apoyo familiar es vital y lo ha sentido presente durante los 40 años laborales que lleva a costas. A pesar de la pasión que vive, es consciente y realista y tiene en claro que la sastrería marcha a paso firme rumbo a la extinción. Él mismo le pone un plazo de 10 años más, y avala su categórico pronóstico diciendo que ya no hay colegios de sastrería, que las telas ya no son iguales, que la gente ya no es tan elegante y, que tampoco se hace ahora la misma cantidad de trajes que antes y que nadie repara en la importancia de vestirse bien y que la distinción de los antiguos caballeros se ha ido perdiendo tristemente con el pasar de los años.



:: LA HORA EXACTA

La relojería de Daniel Cárcamo suena literalmente a cada segundo. Varios relojes de pared, otros de sobremesa, unos cuantos del tipo despertador y otros de pulsera están a la venta o a la espera de ser retirados por sus dueños. El ruido pareciera no importarle y los más de 50 años de relojero ya lo han hecho convivir en buena forma con estos aparatos que se reparten en varios formatos y que parecen ser como sus hijos por cuanto los conoce bien y habla de ellos con el mismo afecto que lo hace un padre de su primogénito.

Es sencillo en su hablar, pero a la hora de contar su historia se emociona y dice que aprendió en un taller donde un tipo de origen alemán le enseñó las técnicas y le mostró los mecanismos de funcionamiento de un reloj. También se apoyó en los libros y trabajó en otras áreas antes de dedicarse de lleno a la relojería. Asume que las cosas han cambiado desde que empezó en esto, pero la práctica y los varios años en este cuento le han servido para ser capaz de dejar tic tac a cualquier reloj que se ponga por delante.

Su taller lleva 40 años en la misma calle de la comuna de Providencia. El sector aún conserva la cualidad de barrio y mal le parece la idea de cambiar de lugar. "No me cambio porque la gente ya me conoce. Incluso, mis clientes se han ido de la comuna, pero siguen viniendo porque me conocen, son nostálgicos y les gusta reparar bien sus relojes", comenta mientras mueve cuidadosamente de su escritorio unas pinzas y otras diminutas piezas de un reloj pulsera que se ve tan antiguo como el dueño que lo espera.

"Don Daniel", como le llaman sus clientes, acostumbra apoyar en su ojo izquierdo una lupa que le permite observar minuciosamente los ensamblajes de cada reloj. Conoce a la perfección cada mecanismo y en poco tiempo da con el diagnóstico de cada aparato. Con pena, reconoce que los relojes a cuarzo han quitado el sitio a los mecánicos y que ahora se comercializan más baratos y muchos son desechables. "Antes, usted compraba un reloj para toda la vida. Incluso, se heredaban, y se traspasaban a la otra generación, pero ahora no duran mucho. La gente sabe que tienen algo de una calidad regular".

Hoy trabaja con su hijo y un sobrino, a quienes les enseñó el oficio y comparte taller. Claro está que la estrella del negocio es él, por cuanto es quien recibe, es el que saluda, es quien explica los

se traen por cambio de pila, que es algo simple", dice.

Sin embargo, y a pesar de que se tiende a pensar que ya no quedan nostálgicos y amantes de estos objetos, existen añosos coleccionistas que se preocupan de mantener las reliquias en perfecto estado. "Los relojes de pared son los más comunes que llegan por acá", señala mientras apunta hacia sus espaldas donde hay varios de ese tipo. Con maestría explica la procedencia, el mecanismo y las características, demostrando que se sabe a cabalidad la historia de cada uno. "Este me lo dejaron hace un par de años y nunca lo vinieron a retirar. Es bien particular porque marca hasta los cuarto de hora. Le cambié las pilas y funciona impecable", indica alegre y se incomoda cuando se le pregunta a qué se habría dedicado si no hubiese sido relojero. "Creo

" Para mí es un desafío enorme que me traigan relojes antiguos en mal estado y poder arreglarlos, con sus piezas originales y hacerlo funcionar como corresponde".

desperfectos del reloj y entrega las sugerencias de cómo tratar la máquina en adelante ahora que está arreglada. Su opinión tiene peso y sustento, y cada cliente lo escucha con la misma cara que lo hace un alumno a un profesor en la universidad. Su otro hijo es kinesiólogo y dice con orgullo que vive y ejerce la profesión en Estados Unidos. De hecho, entre los relojes colgados en la pared hay una gran foto de este hijo abrazado del famoso tenista Pete Sampras. Reconoce que esta profesión le ha permitido vivir cómodamente, pero que ha debido ingeniárselas para salir adelante: "Empecé a trabajar además como joyero puesto que se abre el campo laboral, dado que los relojes de pulsera generalmente

que opté bien por esto, no sé para qué otra cosa serviría. La verdad es que después de tantos años no me cuestiono el tema. Para mí es un desafío enorme que me traigan relojes antiguos en mal estado y poder arreglarlos, con sus piezas originales y hacerlos funcionar como corresponde".

Y si la salud lo acompaña, don Daniel, dice que espera seguir por unos buenos años más, que la jubilación nunca ha estado dentro sus planes y que mientras existan relojes y personas que valoren este oficio, todo estará más que bien. 📌

JÓVENES EN ACCIÓN

Creando espacios para todos

Contribuir de alguna forma a mejorar la calidad de vida de muchos chilenos, es lo que motiva a miles de jóvenes que a través de diferentes -y en algunos casos incipientes- iniciativas se la juegan con todo para lograr un país más justo. Aquí presentamos tres ideas muy originales.

:: Por Nicole Saffie

"TOUR MARGINAL"

Esta iniciativa nació en 1996 en la comuna de Colina, a partir de un grupo de jóvenes que se definían como alternativos o marginales, es decir, 'punkies', 'hip-hoperos', 'metalleros'... Aunque eran bien diferentes entre sí, los unía su amor por la música y las ganas de hacer algo por su entorno. "Colina es una comuna muy pobre, los chicos estaban muy metidos en la pasta base, había pandillas que tenían la violencia como único objetivo. Y frente a eso nosotros dijimos: hagamos algo", cuenta Raúl Abasolo, quien en ese tiempo era un estudiante de psicología.

Así comenzó el Tour Marginal, que como su nombre lo indica, consistía en que un grupo de jóvenes iba a las distintas poblaciones de la comuna, donde realizaba una actividad comunitaria durante dos a tres meses. Todo esto con el objetivo de prevenir el consumo de drogas e impulsar el protagonismo juvenil.

"Nosotros llegábamos a un sector y establecíamos un contacto con todas las organizaciones sociales existentes. Hacíamos una suerte de diagnóstico y a partir de eso, además de conversar con la gente de la comunidad, implementábamos algunas actividades. Por ejemplo, las mujeres nos dijeron que querían un taller de gimnasia aeróbica. A la primera sesión llegaron cuatro personas, a la segunda 30 y en un momento



dado, eran más de 100. Pero estaban en una sede súper escondida, un poco desplazadas por los hombres, quienes jugaban a la pelota en una cancha de al lado. Pero las mujeres empezaron a participar, se sintieron incluidas en una actividad; invitamos a los niños a pintar el lugar y al final tuvimos una comunidad que estaba incorporada con actividades para todos", afirma Raúl.

Al final de cada intervención se hacía un evento masivo, con dos o tres mil personas, donde el escenario era para las bandas de música alternativa -para quienes se convertía en la única oportunidad para tocar. A poco andar, la iniciativa fue creciendo y los jóvenes fueron llamados a realizar sus

actividades en otras comunas. Se fueron conectando con otras asociaciones y luego ellos mismos lograron comprar una casa que transformaron en un centro cultural. Hoy ya han pasado por 32 comunas en Santiago, y en las regiones Primera, Quinta y Décima. También formaron una red de 500 agrupaciones, a quienes brindan asesoría y apoyo para que trabajen con sus propias comunidades.

Luego surgió la necesidad de capacitar a los jóvenes, por lo que crearon el "Programa tour escuela". Actualmente, los interesados pueden estudiar la carrera de intérprete en música popular con mención en bajo, guitarra o batería, y asistente en sonido. Lo novedoso es que además de las

materias propias de cada especialidad, los alumnos aprenden sobre gestión cultural. Como explica Raúl, se trata de que "los chicos puedan sacar adelante sus proyectos personales, como tener su propia banda, pero que también puedan preguntarse cómo a través de la música popular son capaces de transformar su entorno".

Una actividad que se ha desarrollado durante casi todo el proyecto son los trabajos en Cochamó, Décima Región. Los participantes son los mismos jóvenes del Tour Marginal. "La primera vez que fuimos éramos vistos como un lote de 'cabros' muy extraño, algunos vestidos completamente de negro, con los pelos parados, otros con zapatillas inmensas...", relata Raúl. De esta forma, durante ocho años, más de 500 voluntarios han trabajado por integrar a una comunidad completa, realizando actividades y creando una radio comunitaria.

Ya son más de 1.800 los jóvenes que se han capacitado gracias al programa durante cuatro años y cientos más los que han participado en sus eventos. De hecho, algunas bandas conocidas, como "La Floripondio", "Sinergia", "Los Bandoleros" o "Mamma Soul", han pasado por algunas de las actividades o eventos anuales que realiza el Tour.

En el año 2000 recibieron el "Premio a la Innovación Ciudadana" de la Fundación Ford, y

La iniciativa fue creciendo y los jóvenes fueron llamados a realizar sus actividades en otras comunas. Se fueron conectando con otras asociaciones y luego ellos mismos lograron comprar una casa que transformaron en un centro cultural.

Hoy ya han pasado por 32 comunas en Santiago, y en las regiones Primera, Quinta y Décima. También formaron una red de 500 agrupaciones, a quienes brindan asesoría y apoyo para que trabajen con sus propias comunidades.

forman parte del "Consejo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil" del Gobierno y de la red internacional de emprendedores sociales "Ashoka". De ahí que Tour Marginal busca poder autofinanciarse para seguir realizando sus actividades y convertirse a futuro en un gran centro de capacitación que dé oportunidades para todos.

"LA OTRA MICRO"

Hacer algo por los niños en condiciones de riesgo social fue lo que motivó a un grupo de profesores jóvenes a crear un centro cultural en La Florida. Claro que la idea había surgido varios años

antes, cuando Rodrigo Gaete y María Isabel León trabajaban en un colegio para alumnos con dificultades de aprendizaje.

"Siempre nos reuníamos con amigos y cada uno contaba las historias que les pasaban a sus alumnos, las dificultades, los problemas, y empezamos a pensar que debíamos hacer algo. Hasta que alguien dijo: '¡Hagamos un centro cultural!'. Así que seguimos reuniéndonos, pero entonces para empezar a armar este cuento", relata María Isabel.

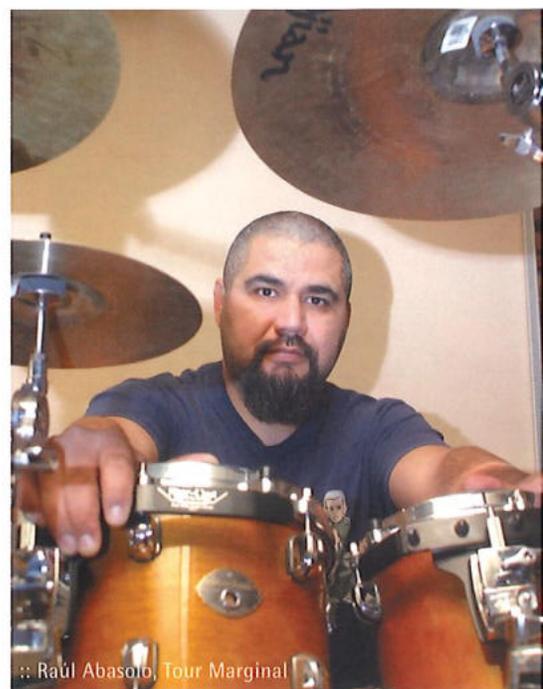
Así, con un bus prestado y las ganas de hacer algo por el otro, nació a mediados del año pasado "La otra micro". Como explica María Isabel, "queremos trabajar con el que tiene discapacidad física y con el discapacitado del alma, con el que se siente rechazado por la sociedad y con el que tiene otra opción de vida, es decir con toda la comunidad". Y como agrega Rodrigo: "El objetivo es construir un espacio donde quepan todos, que estén el abuelo, el niño con discapacidad, el joven, la mamá, todo el mundo reunido con un fin común que es la cultura, la educación, el arte".

De esta manera se formó un grupo de diez personas que comenzó a trabajar en tres áreas: discapacidad, riesgo social y maltrato infantil. Cada sábado se reúnen para pensar, planificar y hacer

actividades. Y en estos pocos meses han realizado varias actividades, como asesoría jurídica y social para toda la comunidad durante el verano.

El proyecto más importante en los últimos meses ha sido una muestra de juegos itinerante. Gracias al apoyo de la asociación francesa Kaloumba, recibieron una serie de juegos de distintas partes del mundo, como China, Francia, Latinoamérica, Egipto y Tailandia. La idea es que la gente juegue, participe y hasta copie lo que más les guste para hacerlos en sus casas.

Con estos juegos han visitado colegios del sector y el Parque Forestal. La gracia es que esta actividad logra reunir a personas de distintas edades



:: Raúl Abasolo, Tour Marginal



:: Uno de los eventos de "Tour Marginal"



:: Grupo organizadores de "La Otra Micro"



:: Muestra de juegos itinerantes de "La Otra Micro"

y se va formando una verdadera comunidad. Una experiencia que los marcó fue su visita a La Legua. "Justo durante la semana que fuimos, ese sector fue muy atacado por el tema de la droga, hubo mucha violencia, la gente estaba asustada. Nosotros llegamos el fin de semana y nos apoderamos de la plaza Salvador Allende. Nadie nos conocía, era raro que llegaran diez tipos con juegos, pero las personas empezaron a aparecer y al final estaba todo el mundo ahí jugando", cuenta Rodrigo.

Pero se las ingenian. Consiguen puertas viejas, sillas, mesas y otros elementos para hacer sus juegos, y seguir haciendo sus actividades. La necesidad más inmediata es conseguir un lugar donde puedan instalarse como centro y acoger a la gente. Su proyecto en el corto plazo es crear un "ludobus" o una especie de móvil con juegos, para poder llegar a hogares, fundaciones, hospitales y otros centros donde la gente difícilmente se puede movilizar. Otra iniciativa es publicar una revista, elaborada por los

juvenil crecía cada día más, pero había muy poca gente preocupada del tema. Además, los menores eran vistos como la generación futura, pero no estaban siendo tomados en cuenta tal como eran en ese momento, con sus características, cualidades e intereses.

Así se creó este programa en 1999, con la idea de ser, por un lado, como el patio de la casa, donde los niños pueden jugar libremente, entrar y salir, pero a la vez los padres saben en qué están sus hijos. Y, por otra parte, tiene un enfoque artístico, en el cual los menores pueden desarrollar sus habilidades y tener acceso a otras cosas, como el cine o el teatro. De ahí su nombre.

En concreto, cada sábado se reúne un grupo de niños entre 6 y 14 años, de un mismo sector de la comuna, en su sede vecinal. Un monitor –que muchas veces es una mujer o un joven de la propia comunidad– es quien dirige la sesión, que consta de cuatro momentos: actividad corporal, conversación, talleres artísticos y un tiempo libre. "Este es un programa donde el niño es el protagonista, cosa que casi no sucede en la sociedad", dice Sebastián Fernández, coordinador del programa Infancia y Juventud de la ONG Cordillera.

Los niños también participan cada cierto tiempo en una actividad extraprogramática o un paseo, para que conozcan otras cosas y realidades distintas. Un punto importante es que los menores se relacionan entre sí y se vinculan con sus mismos vecinos. "Este es un espacio afectivo súper potente, porque éstos son niños y adolescentes que a veces en las casas no cuentan con un apoyo de la familia,

Una experiencia que los marcó fue su visita a La Legua. "Justo durante la semana que fuimos, ese sector fue muy atacado por el tema de la droga, hubo mucha violencia, la gente estaba asustada. Nosotros llegamos el fin de semana y nos apoderamos de la plaza Salvador Allende. Nadie nos conocía, era raro que llegaran diez tipos con juegos, pero las personas empezaron a aparecer y al final estaba todo el mundo ahí jugando", cuenta Rodrigo.

Eso es precisamente lo que buscan: integrar a todas las personas, de distintas generaciones y culturas, tomarse los espacios públicos, y sacarlas de su metro cuadrado, abriéndoles la mente a otras realidades. Claro que para hacer todo esto se necesitan de hartas ganas y entusiasmo. Todo el grupo trabaja, por lo que sólo tienen tiempo disponible después de las siete de la tarde y los fines de semana. Ponen plata de su propio bolsillo y han conseguido algunas donaciones de materiales. "Pero lo más triste ha sido la no respuesta. Es decir, cuando por ejemplo mandamos cartas o hablamos con alguien en la municipalidad y nos contestan 'lo estamos viendo', o simplemente no dicen nada", afirma Rodrigo.

mismos niños y jóvenes con discapacidad.

¿Qué los hace seguir adelante? Las ganas de hacer algo por los demás, tener contacto con la gente, ver a los niños que al participar de sus actividades están fuera de riesgo –como la droga o la violencia– y, como reconoce María Isabel, "por la satisfacción de que te den las gracias por algo que uno sabe que es tan simple".

"PATIOS CULTURALES"

Generar un espacio propio para los niños y jóvenes es el objetivo con que nació el programa "Pacios culturales". Dos asistentes sociales de la ONG Cordillera se dieron cuenta de que la población

o tienen muchos problemas", explica Sebastián.

Uno de los propósitos de este proyecto es que cada grupo se desarrolle lo más autónomamente posible. De ahí que se ha optado por formar a jóvenes de 16 o 17 años, que muchas veces fueron niños que participaron en los patios culturales, para que ellos mismos sean los monitores. Se trata de que ellos trabajen por su comunidad y por ellos mismos, y que sean capaces de seguir adelante con el programa, conseguir recursos y autogestionarlos.

Para potenciar esto, se creó un programa anexo llamado "Amigos grandes", en que un joven de la comunidad acompaña a tres niños y adolescentes. Aunque en un principio el objetivo era estar más cerca de los menores con mayor vulnerabilidad social, actualmente se trata de desarrollar sus condiciones de liderazgo.

Claro que para ayudar a quienes tengan ciertas dificultades, como problemas conductuales, de personalidad, maltrato o abuso sexual, hay un grupo de psicólogos y asistentes sociales que les prestan atención profesional en la misma sede social en forma gratuita. La idea es ser un apoyo para ellos, acompañarlos y sacarlos adelante.

Es difícil mantener permanentemente a un grupo de monitores de forma totalmente voluntaria.

Pero eso es justamente uno de los aspectos más notables del programa: ha surgido el liderazgo de jóvenes que tienen los mismos problemas económicos y familiares que el resto, pero que pese a eso se comprometen a hacer algo por su comunidad.

Pese a lo difícil que es conseguir financiamiento, han seguido adelante, motivados por las ganas de abrirles un espacio a los niños y adolescentes, e impulsarlos a que su voz sea escuchada. Gracias a esto, los patios culturales se han mantenido de forma permanente durante casi seis años. Entre 300 y 350 niños han participado en total, más otros 60 en las instancias de "amigos grandes" y de atención profesional. Es que, como concluye Sebastián, "los patios culturales han logrado consolidarse como el espacio de los menores en la comuna, donde están a salvo de situaciones de vulnerabilidad, como las pandillas y la droga".



:: Sebastián Fernández

"Este es un espacio afectivo súper potente, porque éstos son niños y adolescentes que a veces en las casas no cuentan con un apoyo de la familia, o tienen muchos problemas", explica Sebastián.



:: Talleres de "Patios Culturales" en La Florida

ANA MARÍA URRUTIA

“Tú puedes mucho más de lo que crees”

Esta empresaria hecha a sí misma nos muestra que no importa la condición social o el tamaño de la empresa, lo más relevante para ser exitoso en el trabajo es tener el tesón, la perseverancia y las ganas de tirar p' arriba.

:: Por María Paz González



Es necesario no dejarse vencer por el dolor y combatir con esperanza para salir adelante. Esta reflexión parece ser regla de oro en Ana María Urrutia, una joven mujer, de baja estatura y quitada de bulla, pero con un motor de avión a chorro y una fuerza interior que constituyen ejemplo digno de imitar.

Nació en Argentina hace 34 años y cuando tenía apenas seis viajó con sus padres a Chile, para que en la ciudad de Valdivia naciera su único hermano.

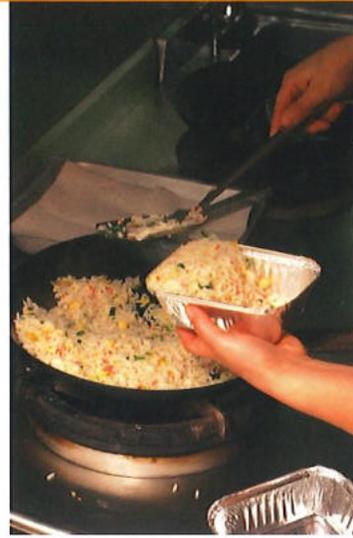
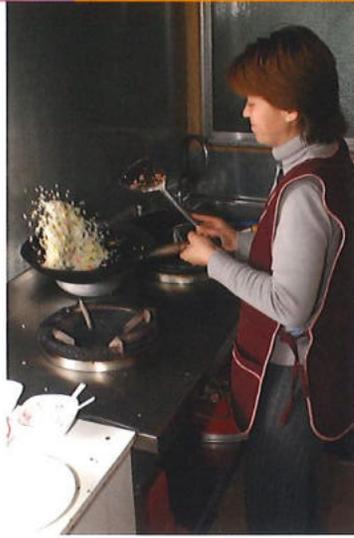
En el trayecto hacia nuestro país el destino comenzó a poner a prueba la fortaleza de Ana María: su padre conducía el auto en que viajaba la familia, a éste se le cortaron los frenos y el accidente tuvo consecuencias terribles: "Mi papá murió casi instantáneamente; mi mamá, que estaba a punto de tener a su otro hijo, quedó con quemaduras gravísimas y falleció a las pocas semanas".

Con su hermanito recién nacido, la pequeña Ana María quedó a cargo de unas monjas en Valdivia. Tiempo después y sin poder mantenerse junto a él, fue llevada a vivir con una familia donde no alcanzó a durar dos años porque el dueño de casa intentó abusar de ella.

Apenas 12 años bastaron para que esta niña perdiera su inocencia, sacara fuerzas y comenzara a mostrarle al mundo que "pasara lo que pasara, iba a salir adelante".

Hoy, hecha una mujer, quizá no ha crecido mucho en estatura... sin embargo, aflora en ella una fortaleza que bien se quisiera cualquier gigante.

Sola y a cargo de sus cuatro hijos, Anita, o "Susana", como todos la conocen en la población donde vive, montó su propio local de comida china, la que vende con éxito a un público que crece cada día.



"Sé que mi historia puede resultar dramática y hasta un poco increíble", reflexiona esta pequeña-gran empresaria, mientras señala que fueron justamente esos duros años de adolescencia, sin padre ni madre y con un vago contacto con su hermano, lo que la llevó a sacar fuerzas para atreverse a hacer todo lo que hizo: "Estaba sola en Valdivia, con unas personas que supuestamente iban a cuidarme, pero me maltrataban; por lo tanto tenía que arrancar como fuera. Con el apoyo de dos amigas de la escuela y algunos ahorritos escondidos planifiqué paso a paso mi viaje a Santiago, donde la familia que acogió a Pablo, mi hermano, estuvo dispuesta a darme casa y comida hasta que yo encontrara un trabajo".

De ahí en adelante, el destino empezó a sonreírle un poco más. Conoció al empresario Carlos Cardoen, quien le dio trabajo en su casa y le permitió proseguir

que estaba recién comenzando y le confesé mi edad. Entonces el caballero, al parecer sorprendido con mi desempeño, me dijo impactado: "¡Vas a llegar lejos!".

Esas cuatro palabras resonaron varias noches en los oídos de Ana María. Y la alentaron a buscar nuevos y mejores rumbos. Entró a un instituto a estudiar gastronomía, trabajó como garzona en un restorán y decidió arrendar a medias un departamento con una amiga.

"Esa fue mi mejor escuela", recuerda nuestra entrevistada, mientras señala que sus jefes la valoraban y la estimulaban constantemente.

Con ellos trabajó 10 años y en ese lapso conoció al padre de sus hijos. Lamentablemente la experiencia del matrimonio resultó para ella muy diferente a lo que había soñado: "Imaginaba lo maravilloso que iba a ser cuando me casara, tuviera hijos y pudiera

Entró a un instituto a estudiar gastronomía, trabajó como garzona en un restorán y decidió arrendar a medias un departamento con una amiga. "Esa fue mi mejor escuela", recuerda nuestra entrevistada, mientras señala que sus jefes la valoraban y la estimulaban constantemente.

su Enseñanza Media: "Me trataron como si fuera hija de ellos. Don Carlos me presentó una señora con quien empecé a trabajar en banquetes". Fue en ese momento que una anécdota le marcó su camino laboral:

-Estábamos en una embajada, sirviendo nuestra comida a un grupo de personas, la mayoría extranjeros. Yo debo haber tenido 17 años, pero me veía mayor porque había engordado bastante. Mientras atendíamos a los invitados, uno de los comensales me preguntó cuántos años llevaba en este oficio, que me desenvolvía tan bien. Le respondí

al fin disfrutar de una familia, pues la mía la había perdido siendo tan niña. Me casé ilusionada y por desgracia el matrimonio se quebró estando embarazada de mi última hija".

Pese al dolor y todos los problemas que procedieron a la separación, Anita sacó fuerzas de flaqueza: "Trabajaba en un restorán que había comenzado a tener bajas en sus ventas. Como maestra de cocina, llevaba ahí varios años y los dueños del local me querían mucho. De hecho, ellos cuidaban a mi guagua que debía llevar al trabajo, ya que había nacido con un problema



cardiorespiratorio y necesitaba conectarla a una máquina y supervisarla en forma permanente. Fue gente tan generosa que cuando mi patrón se enfermó de cáncer cumplió con lo que habíamos conversado alguna vez. Yo le había comentado que quería independizarme, el restorán iba cada vez peor y al morir mi jefe supe que había dejado un finiquito que me beneficiaba en todos los aspectos."

Con esa indemnización y unos cuantos ahorros, Ana María inició su carrera como empresaria. Compró una cocina y una campana de cocina industrial; un extractor de aire gigante y una conservadora de alimentos para empezar su negocio.

Instalada en un local para vender comida china, supo de World Vision, organización internacional cristiana con presencia en nuestro país desde 1980, a través de una propuesta laboral denominada "Desarrollo Transformador".

Este proyecto formativo para microempresarios fue el gran impulso para empezar a crecer: "En el centro comunitario San Luis, dependiente de World Vision, hice un curso de 'Introducción a la Ingeniería Industrial', que dictaban cinco profesores de la Universidad de Chile. Ahí conocí y me di a conocer a otras personas, que pudieron evaluar la calidad de mis comidas. En los cuatro meses que duró la capacitación me di cuenta del potencial que tenía escondido. Entonces me sentí en la obligación de sacarles lustre a los conocimientos recibidos".

Fue así como aprendió la forma de administrar un negocio, entendió las nociones básicas de marketing y supo la importancia de no mezclar los dineros del negocio con los de la casa.

¿Qué te impulsó a vivir esta aventura que también significaba una buena dosis de riesgo?

Simplemente el escuchar una voz interna que me decía "tú puedes, y puedes mucho más de lo que crees". Basta con querer y tener las ganas, sin importar tu condición económica ni de mujer separada.

De hecho, la vida la probó otra vez y nuevamente Ana María demostró su valor. Estando en mitad del curso, su hija menor se enfermó de meningitis y debió hospitalizarla de urgencia. El apoyo de todos sus compañeros y profesores fue la evidencia de lo que ella se había hecho querer en el grupo: "Se reunieron los 'profes' y en lugar de regalarme dinero me impulsaron a demostrarles todo lo que había aprendido, dándome trabajo en el casino de la Universidad de Chile. En la Facultad de Ingeniería les cociné a más de 100 personas y recibí un sueldo extraordinario que me permitió pagar los costos de la enfermedad de mi hija. Hoy me siento tan agradecida de esa gente que vivo como un desafío personal el no fallarles en todo lo que me enseñaron".

"Pienso que es fundamental confiar en los que te rodean. En ese sentido, también es importante enseñarles a los niños, desde pequeños, sus obligaciones y los roles que deben cumplir dentro de la casa. Aquí todos somos un equipo y todos trabajamos. Estoy segura de que si algún día me pasa algo, ellos están preparados para continuar sin mí".

:: COMPATIBILIZANDO ROLES

Con organización rigurosa, mucha disciplina y la colaboración de sus tres hijos mayores, Ana María mezcla sus roles de mamá y mujer empresaria en lo que podría llamarse un doctorado en trabajo en equipo: "Nos levantamos tempranísimo todas las mañanas y cada uno deja hecha su pieza mientras yo preparo a la Cony (de cuatro años) para llevarla al jardín infantil. Durante esas horas en que los hijos estudian yo termino el aseo, voy de compras y adelanto en el negocio. Cuando la chica vuelve del jardín la cuidan sus hermanos mayores, porque saben que la mamá está de cabeza en la cocina".

Comen todos juntos y lo mejor del día es la hora antes de dormirse, cuando todos se meten a la cama de la mamá y regalonean hasta confundirse en un solo abrazo.

¿Cuán importante crees que resulta delegar, para una mujer como tú, que quiere trabajar y está además a cargo de varios hijos?

Pienso que es fundamental confiar en los que te rodean. En ese sentido, también es importante enseñarles a los niños, desde pequeños, sus obligaciones y los roles que deben cumplir dentro de la casa. Aquí todos somos un equipo y todos trabajamos. Estoy segura de que si algún día me pasa algo, ellos están preparados para continuar sin mí.

¿Qué te inspira para seguir adelante?

El haber tenido una familia durante muy pocos años y la pena de haberlos perdido. Quiero que cuando llegue a ser una viejita mis hijos no tengan que pasar las penurias que yo viví. Por eso batallo cada día, dándoles las herramientas para que aprendan a trabajar y salir adelante si hay dificultades.

Sus hijos, quienes sin lugar a duda son los que dan el mayor sentido a la vida de Ana María, son precisamente el apoyo cuando esta súper mujer se rebela contra injusticias o situaciones que no le gusta ver: "Me desesperan los pesimistas y derrotistas; los que juegan a la víctima y se quejan de sus vidas. Claro que a unos nos toca más duro que a otros, pero todos, sin excepción, tenemos oportunidades. El cuento está en saber reconocerlas y aprender a aprovecharlas para nuestro beneficio".

Arriesgada hasta el límite como ella se autodefine, esta mujer confiesa que la clave del éxito está en avanzar: "No importa si nos equivocamos, porque de cada error se aprende algo. Lo importante es no quedarse parada mirando cómo la vida nos pasa por delante".

En este sentido, ella misma reconoce que jamás debió haber abandonado su trabajo como banquera. Sin embargo; está convencida de que con el tiempo y una vez que su actual trabajo le permita afirmarse algo más en lo económico, podrá retomar sus contactos y será en esa área una profesional de lujo.

Levantarse y volver a levantarse cada vez que se caiga, sin importar el dolor que eso implique sino que mirando siempre hacia adelante, constituye la premisa de Ana María, quien reconoce que sus hijos la admiran por su capacidad de trabajo, su empeño incansable y su valor para analizar con optimismo hasta las situaciones más difíciles.

Afortunadamente hoy pasa por mejores momentos y aprovecha cada posibilidad que se le presenta: "Además de la comida china que preparo, siempre me están llamando para hacer colaciones.

Pidan para cinco o para 50 personas, igual las hago, porque sé que cada nuevo contacto me abre puertas y me sigo dando a conocer".

Tiene incluso la ilusión de poder separar físicamente su negocio de la casa, para lo cual ahorra cada peso con el fin de arrendar otro espacio donde instalarse.

Se ha arriesgado además en preparar a otra persona para cuando el negocio le permita crecer y tener más mano de obra, anticipándose a las posibles exigencias del rubro.

Sabe que sus hijos necesitan seguir estudiando; que es el bastión de la familia y quiere darles lo mejor. Por eso trabaja duro para sacarlos adelante, sin importar lo temprano que despierta o el poco tiempo que le queda para arreglar su jardín y "conversarles" a las plantas, que constituyen su gran pasatiempo.

"En el centro comunitario San Luis hice un curso de 'Introducción a la Ingeniería Industrial', que dictaban cinco profesores de la Universidad de Chile. Ahí conocí y me di a conocer a otras personas, que pudieron evaluar la calidad de mis comidas. En los cuatro meses que duró la capacitación me di cuenta del potencial que tenía escondido".

Pese a todo lo ocupada que vive y a las dificultades para sostener a su familia, el corazón de Ana María mantiene un espacio para quienes están más necesitados que ella: "Sufro al ver la pobreza que aún existe y darme cuenta de que hay tantos niños a quienes les falta un plato de comida. Por eso me he comprometido con dos chicos de esta población que fueron abandonados por sus padres y yo los alimento".

Perfeccionista, constante y empeñosa, este ejemplo de mujer emprendedora confiesa que "Construyendo Mis Sueños" (así denominaron al curso realizado a través de World Vision) ha sido para ella el gran trampolín para saltar hacia nuevos rumbos.

No nos cabe duda de que los alcanzará, llegando aún más lejos de lo que ella misma sueña. 



¿Existe mobbing en su empresa?

Mobbing es el nuevo concepto que ha empezado a sonar para tipificar el acoso psicológico en el mundo laboral. Una realidad nada de grata, pero que viven diariamente millones de personas en el mundo y también en Chile.

:: Nicole Saffie

Que el jefe descalifique mi opinión o que el compañero de al lado me mire feo, pueden ser conductas un poco hostiles que no pasan más allá; pero si la mayoría del tiempo estoy siendo criticado, excluido o ignorado, entonces puede que esté frente a una conducta de 'mobbing' o acoso psicológico en el trabajo. Es decir, un continuado, deliberado y degradante maltrato, verbal y/o físico, que recibe un trabajador por parte de uno o más compañeros, subordinados o jefes. El objetivo final es que esta persona se vaya de la empresa.

Aunque en Chile no se habla mucho de mobbing, según estadísticas de la Dirección del Trabajo, el 30% de los trabajadores se ha sentido acosado psicológicamente en su ambiente laboral. En Europa, el acoso psicológico es un fenómeno cada vez más creciente, con cerca de 20 millones de personas en la Unión Europea que sufren este problema, según cifras de la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

Pero vamos por parte. ¿Qué tipo de acciones se pueden considerar como mobbing? Las conductas son muy variadas, pero básicamente consisten en limitar la comunicación y el contacto social con una determinada persona, desprestigiarla ante sus compañeros, y desacreditar su capacidad profesional y laboral. De esta forma, los comportamientos



Aunque en Chile no se habla mucho de mobbing, según estadísticas de la Dirección del Trabajo, el 30% de los trabajadores se ha sentido acosado psicológicamente en su ambiente laboral.

pueden ir desde no saludarla, tratarla de una manera diferente al resto, criticar sistemáticamente su trabajo, separarla de sus compañeros, hasta quitarle su escritorio o su computador, asignarle tareas que se sabe no podrá cumplir, insultarla, amenazarla o incluso agredirla físicamente.

“Hay muchas agresiones que son más sutiles: no informar acerca de lo que tú tienes que hacer, no dar un recado, no avisar de una reunión del área o pedir cosas que no corresponden. Una vez una señora me contó que sencillamente la habían relegado a una esquina y no le daban trabajo,

entonces ella tenía que marcar tarjeta y mirar a la pared. Eso es algo tremendamente violento", explica María Paz Tagle, psicóloga de la Universidad Católica, experta en este tema.

Para hablar de mobbing deben existir tres factores: una o más conductas de hostigamiento, éstas deben ser continuadas en el tiempo (unos seis meses o más) y se deben producir con una relativa frecuencia (una o más veces a la semana). Puede ser causado por una persona o un grupo, y generalmente se cuenta con el apoyo o el silencio del resto de los compañeros, quienes temen ser objeto de agresión, perder su trabajo, o bien, tienen algún resentimiento y envidia hacia la víctima.

a los que eran sus compañeros. También puede suceder que llegue un jefe nuevo que no encaja bien con su equipo y todos quieren que lo cambien. Otro caso, que se da con frecuencia en Estados Unidos, es cuando un empleado tiene como superior a una mujer, situación que se le hace insoportable.

Hay algunas personas consideradas como más susceptibles de ser objeto de acoso psicológico, como las mujeres, los trabajadores que les quedan pocos años para jubilar, los jóvenes o empleados con ganas de progresar, las personas que sufren algún problema de discapacidad y los extranjeros. Sin embargo, cualquiera puede encontrarse en alguna circunstancia de este tipo.

Hay ciertas cosas que una empresa puede hacer para evitar que se den estas situaciones en su interior, como desarrollar reglas claras sobre resolución de conflictos personales que garanticen al empleado el derecho a la queja y al anonimato, y prevea un sistema de mediación; capacitar a los trabajadores en relaciones interpersonales; contar con servicios internos de psicología; y articular sistemas de presentación e integración para las personas recién contratadas.

:: FUERA DEL EQUIPO

El acosador tiene un perfil claro: no tiene sentido de culpa, es controlador, suele tener un complejo de inferioridad, busca el respaldo de la dirección de la empresa y utiliza cualquier excusa para hostigar a su víctima. Pero, ¿qué lo motiva a actuar así? Puede ser por envidia, resentimiento o discriminación. También hay otras causas, como querer ascender a costa de otras personas. También puede suceder que un jefe quiera echar a un empleado y para no pagarle indemnización, decide que lo mejor es hacer que renuncie por su propia voluntad.

La víctima del acoso es, generalmente, un empleado capacitado, con un elevado sentido de la ética y de la justicia, independiente, con iniciativa y, aunque suene paradójico, muy apreciado entre sus compañeros. Por eso mismo, como no hay razón para despedirlo o para que quiera irse por su propia voluntad, el acosador realiza una serie de acciones de hostigamiento para conseguir su propósito.

En la mayoría de los casos, el mobbing se da entre un superior y su subordinado, y entre compañeros de trabajo. Pero también se puede producir hacia los superiores, por ejemplo, cuando una persona es ascendida de puesto y pasa a dirigir

:: LOS DAÑOS DEL MOBBING

Si bien hay personas que reaccionan luchando y buscando enfrentar el mobbing, la mayoría no lo denuncia. ¿Por qué? Porque resulta difícil aceptar que esta situación le esté pasando a una persona que trabaja bien en equipo y que se lleva bien con sus compañeros. También, porque el trabajador siente temor de contar lo que le está pasando, o piensa que se trata de una situación personal que debe resolver por sí mismo. Hay una etapa de negación y evasión del problema, que lleva a prolongar y profundizar el acoso.

"Como proceso de destrucción de la persona, el mobbing se compone de una serie de actuaciones hostiles, que tomadas de forma aislada podrían parecer anodinas, pero cuya repetición una y otra vez durante un periodo prolongado, supone una constante demolición de la autoestima y autoconfianza del trabajador con efectos perniciosos para la salud", escribe el psicólogo español Iñaki Puñuel, en su libro "Mobbing. Manual de autoayuda".

El académico describe cinco etapas en el proceso del acoso psicológico. En las tres primeras se va desarrollando un conflicto que deriva en malos tratos, que son cada vez más intensos y que terminan en una persecución sistemática. En la cuarta fase,



la víctima comienza a sufrir ciertas secuelas, como ansiedad, insomnio, dolores musculares, depresión, angustia, ataques de pánico y una irritabilidad extrema que puede derivar en agresividad.

Por último, el afectado termina retirándose de la organización por su propia cuenta o bien, su desempeño ha resultado tan afectado, que ya hay una causa para despedirlo. En esta última etapa los daños pueden ser más severos, como trastornos de ansiedad, agresividad con la familia, abandono de los amigos, somatizaciones, estrés y depresión. En Suecia, por ejemplo, entre un 10 y 15% de los suicidios son causados por situaciones de acoso en el trabajo, según un estudio del Instituto Navarro de Salud Laboral de España.

:: SALIR ADELANTE

Claro que superar esta situación es posible. Lo primero es reconocer que se es víctima de un acoso laboral. Una vez superado este paso, es fundamental el apoyo de la familia y amigos. También es necesaria una terapia psicológica, donde la persona aprenda a confiar en sí misma, valorarse, mostrar su desacuerdo, debatir de manera asertiva y reducir la tensión mediante técnicas de relajación.

Un punto importante es denunciar el acoso a la dirección de la empresa, la cual debe investigar la situación y actuar en consecuencia. Aunque en Chile no existe legislación ni jurisprudencia respecto del mobbing –aunque hay un proyecto de Ley en el Congreso–, sí es posible defenderse. Por ejemplo, si un profesional que es contratado como ejecutivo de cuentas pasa de un día para otro a tipear las páginas amarillas –caso que sucedió en España–, esto constituye una infracción al contrato de trabajo.

En todo caso, como dice el dicho, 'mejor prevenir que curar'. Hay ciertas cosas que una empresa puede hacer para evitar que se den estas situaciones en su interior, como desarrollar reglas claras sobre resolución de conflictos personales que garanticen al empleado el derecho a la queja y al anonimato, y prevea un sistema de mediación; capacitar a los trabajadores en relaciones interpersonales; contar con servicios internos de psicología; y articular sistemas de presentación e integración para las personas recién contratadas.

También es interesante hacer notar que la frecuencia del acoso laboral varía según los países y las empresas de un mismo país. Según María Paz Tagle, en Estados Unidos hay una alta protección a los derechos de las personas y las empresas tienen una política interna con respecto al trato de sus empleados, por lo que el mobbing se da en una menor proporción que en Chile. "Mi impresión es que acá se tiende a minimizar el acoso, a no verlo, darle otros nombres, porque hay toda una visión de que las relaciones laborales casi por definición son un poco duras".



Para hablar de mobbing deben existir tres factores: una o más conductas de hostigamiento, éstas deben ser continuadas en el tiempo (unos seis meses o más) y se deben producir con una relativa frecuencia (una o más veces a la semana).

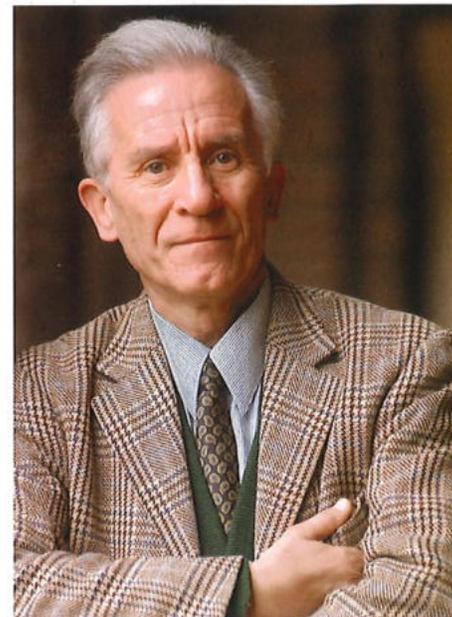
Como afirma esta investigadora, "esto es algo muy arraigado en nuestra sociedad que viene de la cultura del patrón, una figura media paternal pero bastante autoritaria y tirana, que protegía a sus inquilinos pero que por otro lado hacía lo que le daba la gana. Algo similar sucede ahora, cuando un jefe piensa que sus subordinados son de su propiedad y por lo tanto, tiene el derecho a hacer lo que quiera".

Por otra parte, en Chile hay otro grupo de empresas con relaciones más horizontales, democráticas e igualitarias, donde se respetan los derechos a las personas y hay un interés por generar climas laborales más positivos. Así se van creando sistemas de protección a los trabajadores y se reducen las posibilidades de que se den situaciones de acoso. Ya que en definitiva, entre más jerárquica y burocrática sea una empresa, el ambiente laboral será más propicio para que se produzca el mobbing. Al final, depende de cada empresa crear el clima adecuado para que las relaciones entre sus empleados sean lo más sanas posibles.

Acuñado el nuevo concepto de mobbing y definido su ámbito de acción, quizá resulte más fácil para cada uno preguntarse ¿en qué forma soy o he sido cómplice del mobbing en mi empresa? ¿Qué puedo hacer para desarticular esta práctica? ¿Cómo puedo prevenir que ella suceda?... 📌

opinión

:: Antonio Bentué
Profesor Facultad Teología UC.



Marketing y felicidad

Todos los seres vivos reaccionan según reflejos condicionados. La energía impulsiva (el deseo o "libido" que nos constituye) está regida por el "principio de placer", lo cual determina que, ante un estímulo, reaccionamos ya sea rehuyéndolo, cuando frustra el deseo, y eso es el dolor, o bien apeteciéndolo, cuando lo satisface, lo cual constituye el placer.

El "marketing" conoce muy bien ese funcionamiento psico-biológico del ser humano. Y lo usa, ateniéndose así al nivel propio de los mecanismos meramente instintivos de las especies del mundo animal. En la especie humana, sin embargo, junto a los mecanismos instintivos -y por lo mismo necesarios de la animalidad que también nos constituye- existe el nivel de la conciencia y la libertad. Lo más propio y exclusivo de la conciencia es la capacidad de preguntarse por el "sentido" de un determinado hecho, mientras que la inteligencia tiende a preguntarse sólo por los hechos.

Pues bien, si el hecho es importante, como la vida y la muerte misma, el interrogante resulta vital y, de no tener respuesta, surge la angustia. La angustia es, así, la "conciencia del posible absurdo" de la propia vida o muerte, o la de alguien significativo para uno. Mientras que el dolor es simplemente la experiencia de una frustración del deseo. Cuando la conciencia descubre un "fundamento de sentido" que le resulta convincente, experimenta la felicidad, que desaloja a la angustia. De esta manera, así como la angustia es la "conciencia del absurdo", la felicidad es la "conciencia

del sentido". El ser humano no es más feliz cuando se cumplen todos los deseos regidos por el principio de placer - eso es simplemente una sensación más grande de placer, que llevaría también a un perro a mover con mayor fuerza la cola-, sino que uno es más feliz cuanto más grande es el descubrimiento de "sentido" de la vida o de una acción determinada emprendida. Y es precisamente ese descubrimiento el que motiva las decisiones realmente libres en el ser humano, yendo mucho más allá del mero reflejo condicionado.

Si el mercado, pues, busca realmente "humanizarse", la pregunta sobre el "marketing" debería ser: ¿qué sentido humanizador tiene la oferta que se le hace al receptor y cómo ayudar a que él tome conciencia de ese sentido y así pueda decidir libremente su adquisición? Cuanto más

Si el mercado, pues, busca realmente "humanizarse", la pregunta sobre el "marketing" debería ser: ¿qué sentido humanizador tiene la oferta que se le hace al receptor y cómo ayudar a que él tome conciencia de ese sentido y así pueda decidir libremente su adquisición?

aporte en la "calidad" de vida humana, entendiendo por calidad de vida una vida "con mayor sentido", mejor será también la calidad humana del "marketing". Éste no puede, pues, limitarse a ser un estímulo provocador de la mera reacción instintiva al estilo del "obedece tu sed!", puesto que ese estímulo sólo "domestica" provocando mecanismos de necesidad instintiva. Eso no "humaniza", sino

que "aperruna" la existencia humana. El desafío del "marketing" y de la misma fabricación de los productos para aportar en calidad humana está en no quedarse sólo en la calidad técnica del producto, sino en pensarlo de tal manera que no "aliene" al hombre convirtiéndolo en un mero "consumidor". Lo cual comportará tomar en cuenta sus dimensiones "solidarias" y no meramente "narcisistas", así como la solidaridad "ecológica" que supone el pensar en el ambiente vivible y humanizador en la relación persona-naturaleza.

Por lo mismo, no sería posible poner el acento en el "sentido" del bien ofrecido por el mercado, si se deja de lado el "sentido" de la vida humana misma. Sólo ello es lo que puede situar el mercado y su "marketing" en el ámbito propiamente "cultural", sin quedarse sólo en el mecanismo selvático de

estímulo-reacción. A diferencia del mero instinto selvático, la "cultura" surge cuando entra en juego la "conciencia" y sus preguntas por el "sentido" que, al ser descubiertas, permite en el ser humano experiencias de felicidad propiamente tales. Y sólo de esta manera es capaz de motivar decisiones realmente "libres" por aquel sentido descubierto que, por lo mismo, contribuye a la felicidad. 



:: André y Bernardette Leclercq, junto a Muhamad Yunnus.



“Decidimos compartir el tener”

El matrimonio de André y Bernadette Leclercq formó uno de los conglomerados económicos más importantes de Francia, con varias cadenas de empresas textiles, más de mil supermercados, 500 restaurantes y 1.200 tiendas, tanto en Europa como en buena parte del globo. Sin embargo, sus esfuerzos ahora están centrados en una fundación que ellos mismos crearon para apoyar iniciativas que busquen fortalecer la familia, a través del trabajo, salud y educación.

:: Por Nicole Saffie

Sobre la mesa del comedor de André y Bernadette Leclercq se acumulan varios montones de carpetas. En ellas se encuentran las más variadas iniciativas que les llegan periódicamente de todas partes del mundo, desde un proyecto educativo en Haití, pasando por un hospital en Nepal, hasta una agrupación de campesinos en el sur de Chile. Ellos mismos, con la ayuda de algunos de sus cinco hijos, leen cada informe y evalúan la posibilidad de entregarles recursos. Cada año, cerca de 120 fundaciones, ONG's y agrupaciones, reciben su financiamiento.

Juntando el esfuerzo de ambos –así como la primera sílaba de sus nombres–, nació la “Fundación AnBer”, que tiene como objetivo “la defensa de la sociedad a través de la familia”, como explica el mismo André. La fundación financia proyectos que busquen acoger a las personas, ayudarlas a recobrar

su dignidad, su confianza en sí mismas y contribuir a formar un mundo más solidario, luchando contra la pobreza, las enfermedades y la ignorancia. Las áreas que apoya son salud, reinserción laboral, formación de la juventud y, por supuesto, la reestructuración de la familia.

Es que para el matrimonio Leclercq –que ya lleva 44 años de vida común–, la familia es uno de sus valores fundamentales. De hecho, crearon esta fundación justamente para transmitirles sus principios y sueños a sus propios hijos. “Si tú das pan o plata a tus hijos, se van a pelear entre ellos; pero si les das una torre para construir, serán hermanos”, explica Bernadette. La idea es que ellos siguieran su mismo camino y no perdieran el norte; algo nada fácil, en especial cuando se pertenece a una de las familias más ricas de Francia.

:: CONSTRUYENDO UN IMPERIO

André nació en 1936, en una época convulsionada en Europa. Vivió la Segunda Guerra Mundial, la ocupación del ejército enemigo en su propia casa y todas las penurias que implica un conflicto de esa naturaleza. Luego, durante su servicio militar, fue enviado a Argelia para combatir en el ejército francés durante la guerra de liberación. Al regresar a su país dejó las armas y comenzó una exitosa carrera empresarial.

Empezó dirigiendo la empresa textil de su familia, y creó sucursales en Estados Unidos y Turquía. En 1961 se casó con Bernadette y fue invitado a participar también en los negocios familiares de su señora. Así comenzó a surgir un conglomerado familiar que abarca una gran variedad de empresas en una buena parte del mundo. Como

los 220 supermercados "Alcampo" en España, otra cadena de 300 supermercados en Francia y 350 en Italia, además de otros países como Estados Unidos, Argentina, México, Polonia, Hungría, Rusia, Portugal y Marruecos, con un total de 240 mil empleados.

A lo anterior se suman 350 tiendas de alfombras, unos 500 restaurantes, 1.200 boutiques para mujeres jóvenes y hombres, 250 tiendas para el hogar en Francia, cadenas de distribución de deportes y ventas por correspondencia, entre otras cosas; además de los supermercados Jumbo y parte de Easy en Portugal –"y no compramos acá en Chile porque el señor Paulman nos pedía muy caro", explica André riendo.

Un enorme conglomerado que André dirigió hasta 1998, a los 62 años. Él tenía la convicción de que la única forma de mantener unidos a los más de 500 asociados de su compañía era dándole el paso a la generación de sus hijos. Por eso se preocupó de formar a sus colaboradores, para que estuvieran en las mejores condiciones para asumir el poder. "En cinco años, di tres mil días de formación para 200 asociados. No conozco ninguna otra empresa en Francia que forme a sus accionistas", cuenta André.

:: ACTUAR Y COMPARTIR

Pero más allá de los conocimientos técnicos, "lo que más importa es que los sucesores acepten y desarrollen los valores de la asociación familiar, que vivan los valores de la familia", dice con convicción este empresario. Afirmación que deja de sorprender al ver a este matrimonio, que si por algo destaca a primera vista, es precisamente por su sencillez. Viven en la misma casa que compraron cuando André era recién un joven gerente y su auto, un Peugeot 405, el mismo de hace cinco años.

Cuando se les elogia por la tremenda obra que realizan a través de su fundación, responden que es mucho más valiosa la ayuda que una persona de escasos recursos puede dar a su vecino, en una población. "Por el momento somos ricos, ése es un privilegio, pero la historia lo dice: la riqueza dura lo que dura. Tenemos privilegios y muchas facilidades, pero tenemos responsabilidades grandes también", dice Bernadette.

Por eso mismo André habla de la filosofía de su empresa, que se basa en la acción y el compartir el conocimiento (transmitir la información del negocio), el saber (capacitar a las personas), el poder

(que la gente pueda ascender en la empresa) y el tener (que los empleados tengan acciones). "Cuando los colaboradores tienen los conocimientos económicos de la empresa para poder dirigirla, entonces se puede compartir el poder y el tener", afirma André y continúa: "Cuando un colaborador tiene el poder, dirige la empresa como si fuera suya. Nosotros decidimos compartir el tener y por eso ofrecemos a todos nuestros empleados ser accionistas. El compartir todas esas acciones permitió un desarrollo fantástico. Esa es nuestra filosofía de empresa".

:: POCAS PALABRAS, MÁS ACCIÓN

Más que discursos, es la acción lo que motiva a este matrimonio. Impulsado tal vez por el ejemplo del padre de Bernadette, quien siendo propietario de una fábrica de hilados, ayudó muchísimo a sus empleados creando escuelas y ofreciéndoles seguridad social. "Nosotros éramos 13 hermanos y mi padre no era rico, pero pensaba que podía tener por mientras a otro hijo más y durante 10 años

Un punto en que el matrimonio no tranza es en destinar la mitad de los recursos para ayudar proyectos en Francia y la otra mitad al resto de las naciones.

"Primero, porque es nuestro país, pero también porque cuando voy a ver a un donante y le pido, por ejemplo, 15.000 dólares para Haití, siempre me preguntan qué he hecho yo por los pobres en Francia", explica el empresario.

acogimos a un estudiante hindú para que estudiara medicina", cuenta Bernadette y agrega: "Mi padre no hacía discursos, actuaba".

Igual que André cuando va a hablar de igual a igual con los gobiernos, organismos internacionales y grandes empresarios, para conseguir los recursos que necesita para su fundación. "Diré un pequeño ejemplo: Nos pidieron financiar algunos carros para buscar mendigos y niños que viven en las calles en Tumbuctú, Malí. Faltaban 76 mil euros. Era demasiado para nosotros. Así que fui a ver a un amigo mío, presidente de un laboratorio, le conté el proyecto y le propuse que pusiera la mitad, y él me dijo 'ok'. Luego fui donde un amigo banquero y él se comprometió a poner 15 mil euros, y encontré 20 mil más en una fundación amiga", cuenta André.

Así, a través de donaciones, André logra reunir los recursos necesarios para la fundación. Pero un aspecto novedoso es que el financiamiento no es sólo privado. Él mismo se reúne con los gobiernos

de distintos países, les presenta sus proyectos –como por ejemplo la construcción de una escuela, un programa de microcrédito o una red de agua en un área rural–, y consigue que éstos den la mitad del dinero. Así, las iniciativas son apoyadas en un 50% por la fundación y un 50% gracias al esfuerzo público.

Toda esta labor es un enorme trabajo personal, pues son los propios André y Bernadette quienes se encargan de todo, desde estudiar cada proyecto, conseguir el financiamiento e incluso visitar la mayoría de las iniciativas, "por lo menos todos los proyectos de Francia", acota Bernadette.

¿Qué los impulsa a hacer todo esto? "Pensamos que tuvimos mucha suerte en nuestras vidas y por eso creamos la fundación, teniendo como base nuestras raíces cristianas", responde André.

Un punto en que el matrimonio no tranza es en destinar la mitad de los recursos para ayudar proyectos en Francia y la otra mitad al resto de las naciones. "Primero, porque es nuestro país, pero también porque cuando voy a ver a un donante y le pido, por ejemplo, 15.000 dólares para Haití,

siempre me preguntan qué he hecho yo por los pobres en Francia. 'Te doy plata para Haití si tú haces algo por Francia', me dicen. Es así como funcionamos", explica este empresario.

Por eso mismo André quedó impactado cuando, en su última visita a Chile –con motivo de la Cumbre de Microcrédito que se realizó en abril pasado–, una organización chilena se acercó para solicitarle apoyo. "Estamos de acuerdo como fundación en apoyar iniciativas en Chile. De hecho, en octubre del año pasado otorgamos recursos a un proyecto en el sur, para que un grupo de campesinos comprara cinco vacas cada uno. Ese mismo mes apoyamos otros dos proyectos con 15.000 euros cada uno, también en el sur", dice e inmediatamente se pregunta: "Pero, ¿por qué una ONG chilena tiene que ir a pedir a una fundación francesa? Ese es el golpe que recibí. ¿Por qué franceses y no chilenos?".

PADRE MIGUEL ORTEGA

Crear, actuar y orar



El 4 de junio pasado, una gran cantidad de gente sintió el vacío que dejaba la muerte de este sacerdote diocesano, quien le dio un espacio y educó a tantos jóvenes como vicario de la pastoral juvenil y rector de tres colegios; despertó la vocación de no pocos sacerdotes, políticos, servidores públicos y artistas; y por sobre todo, tocó a miles de personas con el mensaje de Cristo, que transmitió en sus tantas homilias y casi ochenta publicaciones a lo largo de su vida.

:: Por Nicole Saffie

Su carisma y alegría son las características que más destacan del padre Miguel Ortega Riquelme, quien falleció el 4 de junio pasado de un infarto al miocardio. Su muerte sorprendió, no sólo por su edad -63 años- y la enorme popularidad de la que gozaba, sino porque murió ejerciendo la labor a la cual dedicó prácticamente toda su vida, en el mismo altar, antes de celebrar un matrimonio.

El padre Miguel nació el 22 de noviembre de 1941 en Constitución, Séptima región, estudió en el Liceo Blanco Encalada de Talca y en el colegio Notre Dame de Santiago. Un día, mientras caminaba junto a su hermano Eugenio, le dijo "con tranquila naturalidad, pero con profunda convicción: me voy a ser sacerdote y me voy al seminario", contó Eugenio Ortega durante la misa que se celebró en su nombre, en la parroquia de la Inmaculada Concepción de Vitacura.

Con esa firme decisión entró al Seminario

Pontificio Mayor en 1961 y estudió Teología en la Universidad Católica. El 26 de abril de 1969 cumplió su sueño de ordenarse sacerdote. Luego fue enviado a la parroquia de San Joaquín, en Renca, donde despertó las primeras vocaciones. Ésa es justamente una de las labores más reconocidas por sus amigos y fieles: "Somos muchos los que decidimos hacernos curas para dar testimonio vivo del amor de Jesucristo en medio del mundo. Son muchas las parejas bendecidas por Miguel invitadas a decirnos con su amor que Dios está dispuesto a jugársela siempre por nosotros. Son muchos los hombres y mujeres públicos que decidieron entrar en política para servir a los más pobres y abandonados. Son muchos los jóvenes que, cautivados por el testimonio simpático y entusiasmante de Miguel, vencieron sus egoísmos y se pusieron a servir a sus hermanos", dijo el padre Rodrigo Tupper en su homilía del pasado 6 de junio.

Durante su vida sacerdotal, el padre Ortega

tuvo un contacto muy cercano con los jóvenes. Fue Vicario de la Pastoral Juvenil, donde imprimió un sello novedoso y original. De él nacieron variadas iniciativas, como el "Festival una canción para Jesús", "Los días del Reino" y los retiros para animadores juveniles, entre otras. También fue el encargado de organizar el encuentro que tuvo S.S. Juan Pablo II con los jóvenes en el Estadio Nacional, durante su visita a Chile en 1987. Fue él, incluso, el autor de la homilía que el Papa pronunció en dicha oportunidad.

Educador por excelencia, el padre Miguel también fue rector de los colegios Seminario Menor, Instituto de Humanidades Luis Campino y Notre Dame, y asesor del Colegio Parroquial de la Inmaculada Concepción. Todo lo cual suma casi treinta años de una intensa labor educativa. Su gran tarea fue abrirles espacios a los jóvenes y tenderles una mano a quienes se estaban perdiendo

en el camino. Un ejemplo de eso fue todo el esfuerzo que realizó para ayudar a los jóvenes adictos en la pequeña fundación San Francisco de Asís. De hecho, el padre Miguel fue uno de los primeros en levantar la voz contra la droga, lo que hizo que fuera considerado como un "cura exagerado" por más de alguno.

:: INMERSO EN LA VIDA PÚBLICA

Convencido de que un sacerdote no puede dejar ninguna actividad sin las enseñanzas del Evangelio, el padre Ortega se involucró activamente en la vida pública. "Fue dueño de un desplante y de una osadía que no todos supieron entender", afirmó el padre Cristián Precht en su homilía del 6 de junio y agregó: "Cuando había que defender la justicia, los Derechos Humanos o proponer la verdad del Evangelio, lo hizo con fuerza, con pasión, con la misma que sabía discutir y disentir". Conoció de cerca el mundo del poder cuando fue capellán de La Moneda durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y sin duda, su contribución al país fue importantísima.

Fue él quien, durante el conflicto con Argentina en 1979, encabezó una campaña por la paz para unir a ambos pueblos. Organizó caminatas al Cristo de Los Andes y recolectó un millón de firmas de jóvenes, tanto chilenos como argentinos, que fueron depositadas a los pies del Papa Juan Pablo II, para reforzar su tarea de mediador.

Años más tarde, entregó a los tribunales de justicia revelaciones que recibió de ex agentes de seguridad del gobierno militar. Información que hizo posible la reapertura del proceso sobre los crímenes del dirigente sindical Tucapel Jiménez y del carpintero Juan Alegría Mondaca, ocurridos en 1983.

El ejemplo que dio este sacerdote fue considerado como clave durante el régimen militar. De hecho, el presidente Ricardo Lagos destacó durante su funeral "la forma como él, en momentos difíciles para el país, se entregó entero por aquellos que lo estaban pasando mal (...) Miguel fue un ejemplo de cómo, a partir de la dignidad moral, se puede enfrentar la fuerza".

:: SU OBJETIVO: TRANSMITIR A CRISTO

"Miguel fue un enamorado sin tregua de la persona de Jesús (...) No hay nada que lo apasionara tanto como pensar con insistencia en cómo anunciar

su nombre a la gente de hoy, especialmente a los jóvenes, a los políticos, a los artistas", expresó Cristián Precht en su homilía. De ahí que haya sido también un prolífico escritor, con casi ochenta publicaciones a lo largo de su vida. Es que encontraba en los libros un medio eficaz para transmitir el mensaje de Cristo.

"Todo comenzó en Galilea: Reflexiones sobre un hombre llamado Jesús", fue uno de sus textos predilectos, escrito poco años después de haberse ordenado. También está "El pan de la palabra", traducido a más de diez idiomas y publicado a lo largo de todo el continente americano, además de Europa. También están "Carta a una pareja de novios", "Larga carta sobre el amor", "Esperamos un hijo y por eso damos gracias" y "Orar en pareja: Hombre y mujer los creó", entre muchos otros. También es el autor de las oraciones a Teresita de los Andes y el Padre Alberto Hurtado.

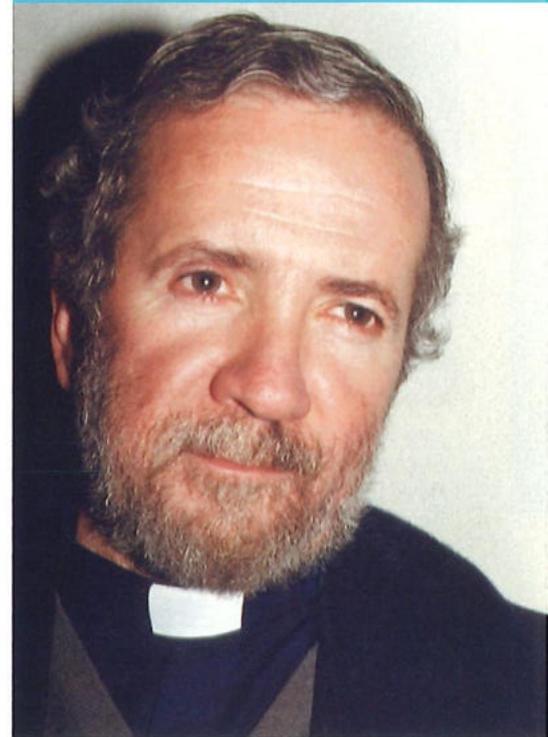
Particularmente polémico fue su libro "Carta a un político cristiano de buena voluntad". "Hay una predicación antipolítica que nos ha hecho muy mal.

"Cuando había que defender la justicia, los Derechos Humanos o proponer la verdad del Evangelio, lo hizo con fuerza, con pasión, con la misma que sabía discutir y disentir".

Cuando uno opina de la sociedad, inmediatamente nos dicen que somos rojos, que somos comprometidos, que nos estamos metiendo donde no nos corresponde. Entonces nos quieren relegar a la sacristía (...) A veces ser independiente es una comodidad muy grande porque no se compromete con nada, con ningún proyecto, con ningún sueño para construir país", dijo el mismo sacerdote defendiendo su publicación después de su lanzamiento.

Pese a haber recibido críticas en no pocas ocasiones, Miguel Ortega no paró de escribir. Dos días antes de su muerte entregó a su editor la copia final de su libro sobre el padre Hurtado, fruto de una acuciosa investigación sobre su vida, obra y escritos.

Claro que no sólo transmitió a Cristo a través de las palabras. El padre Miguel fue un enamorado de la belleza y el arte, apreciaba la escultura, la pintura, la cultura precolombina –especialmente la mapuche–, el barroco colonial, el arte moderno. Con los escasos medios que lograba reunir fue mecenas de muchos jóvenes artistas. Él mismo disfrutaba dibujando a Cristo durante sus ratos libres, cuando estudiaba en el seminario. De hecho, entre sus más cercanos nació la idea de crear una



fundación que lleve su nombre y que exponga al público todas las obras que reunió durante su vida.

Hombre apasionado y con alma de poeta, le gustaba más hablar de lo que hacía que de lo que sentía; talentoso, ingenioso, con un gran sentido del humor. En el último tiempo, al 'chico' Ortega, como solían llamarle sus amigos, se le veía entre la parroquia de la Inmaculada Concepción de Vitacura, tratando de formar comunidades católicas en edificios y condominios, y junto a la Virgen en el cerro San Cristóbal, compartiendo con los caminantes mañaneros y repartiendo dulces a los niños.

Lleno de vida todavía, él mismo se adelantó a su muerte y, en su texto "He decidido ser feliz", escribió cómo quería recibirla: "Me gustaría que cuando venga yo pudiera confiar y estar tranquilo. Quisiera haber hecho todo lo posible, haber amado lo suficiente, haberme entregado en mi trabajo y haber servido con amor a mucha gente. No quiero irme de este mundo con la percepción de no haber vivido a concho, de no habérmelas jugado en lo que hice (...)". Pues bien, el padre Ortega debe estar satisfecho, ya que son muchos los que quedaron marcados con su ejemplo. ■



:: Francisco Mozó
Gerente general de Principal Financial
Group

Nos hacemos parte de la iniciativa de Desafío porque creemos que ayuda a darle sentido al trabajo. Apoya a los gerentes y ejecutivos para que administren su empresa y equipos de manera que el trabajo no sea solamente un conseguir metas puntuales de negocios, volviéndose una tarea mecánica, sino que también le dé sentido a la vida, aportando a la comunidad y a todos quienes lo desarrollamos.

Aspiramos a hacer nuestra labor con todas las decisiones que implique, de acuerdo con nuestros valores, tras el objetivo de hacer un mundo mejor y, en mi caso particular, más católico. Y el discurso de Desafío es transversal, inspirado en el espíritu cristiano, pero que llega a todo el mundo.

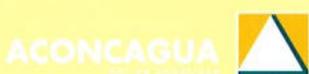


DEPOSITO CENTRAL DE VALORES



Nos Sumamos
a este **DESAFIO**

Nos Sumamos a este DESAFIO



La misión de Clínica Las Condes no es sólo sanar enfermos. Queremos acompañar a las personas en su vida para que tengan el mejor bienestar físico y psíquico posible. En este acompañar y acoger creemos en la iniciativa de Desafío, la que en definitiva es no permitirnos olvidar que TODOS somos hechos a la imagen y semejanza de Dios. La principal implicancia de apoyar a Desafío es que nos da coherencia, ya que intentamos que en nuestra relación con los demás -ya sean pacientes, trabajadores, médicos o enfermeras- siempre esté la persona primero. Todo lo demás es secundario. 



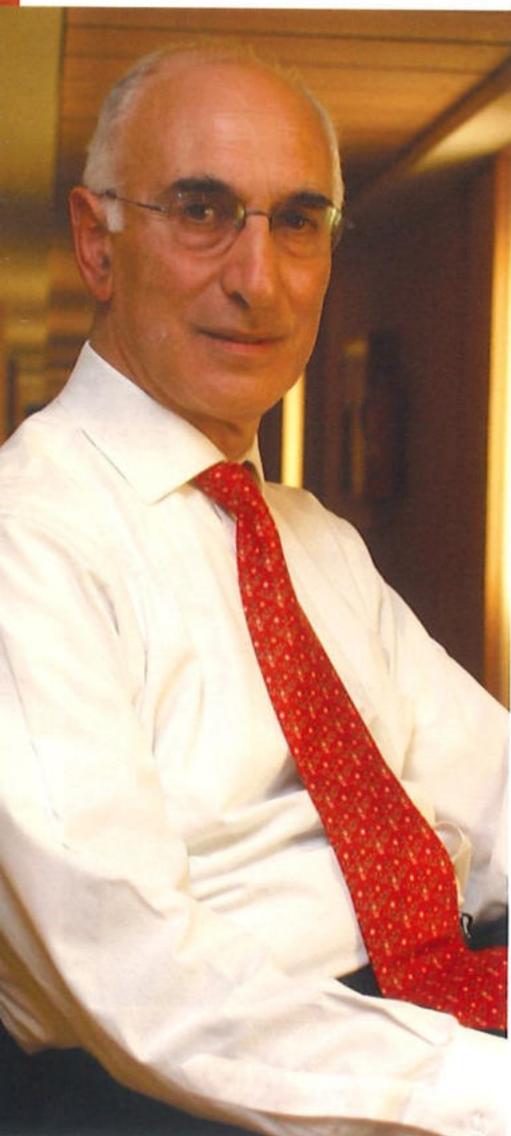
:: Alfredo Schönherr
Gerente general de Clínica Las Condes

LOS DILEMAS ÉTICOS

Más allá de los Diez Mandamientos

:: Por Nicolás Majluf

Ingeniero Civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
M.Sc. Operations Research, Stanford University. Ph.D. Management, M.I.T.
Profesor Titular del Departamento de Ingeniería de la UC.
Consultor y director de empresas.



Para mí resulta extremadamente difícil dar una lista o hacer un catastro de dilemas éticos a los que se enfrenta el ejecutivo de hoy, ya que éstos surgen de la naturaleza misma de lo que es la gestión de empresas. Es decir, tienen que ver con personas y este solo hecho hace que las acciones y las decisiones que tomemos tengan un impacto ético en los demás. Cada acción o decisión lleva aparejada simultáneamente un bien y también una ausencia de bien, que es un mal que no podemos eludir.

Los dilemas éticos son inevitables, pero, ¿cómo sabemos que estamos frente a uno de ellos? Una manera de darnos cuenta es que la respuesta no sea tan obvia, como si nos preguntamos, ¿matar está bien o mal? Entonces y en términos generales, cuando una conducta va en contra de Los Diez Mandamientos, ya sabemos cómo calificarla. Pero cuando, por ejemplo, nos topamos con la decisión de tener que despedir trabajadores de la empresa, porque los resultados no son tan buenos, ya no resulta tan fácil saber qué es lo correcto o lo justo de hacer, más allá de las consideraciones técnicas.

Es difícil saber si los que están a cargo de decisiones importantes de una empresa reconocen un dilema ético cuando se topan con él. Es común, por ejemplo, que las personas no tengan sensibilidad

para ver con claridad negociaciones con parte relacionada, como cuando un ejecutivo firma un acuerdo con una empresa de su señora o un pariente cercano, aunque fuera conveniente para la empresa. Para algunas personas, esta situación no constituye un problema, pero debieran tener más cuidado. Esto es como el tema de la mujer del César: no sólo tiene que ser correcta, sino que parecerlo.

Cuando presenciamos conductas poco éticas al interior de la empresa -como el tráfico de influencias, hurto, entrega de información privilegiada, por ejemplo- surge la duda si callar o hablar, porque de alguna manera una acción ética cuestionable perjudica a todos los miembros de la organización y a su imagen externa. Entonces, cuando esto ocurre y la persona siente que el actuar no corresponde a sus valores, ¿debiera necesariamente dejar la empresa? Curiosamente hay razones de fondo que harían lícito, incluso deseable, seguir en la empresa. Permanecer puede ayudar a restablecer los valores que se han debilitado.

Al momento de reconocer el papel que tiene la empresa en la sociedad y el impacto que provoca en ella es importante identificar las llamadas "audiencias relevantes" sobre las que la organización

Algunas de las ideas presentadas en este artículo se han extraído del curso sobre este tema que dictara con el padre Fernando Chomalí a través de la Clase Ejecutiva de El Mercurio.

tiene una influencia innegable: los trabajadores, los clientes, los proveedores y la comunidad. En términos académicos, la actividad de una empresa debiera migrar de una posición de *shareholders view*, que corresponde a la visión que surge de la economía y de las finanzas, a la de *stakeholders view*, que se refiere a la necesidad de preocuparse del impacto sobre cada uno de los eventuales beneficiarios, que son todos los grupos que se ven afectados por las acciones de la empresa.

En este camino de tratar de definir los dilemas éticos, lo más probable es que nos encontremos con muchas preguntas y quizás con pocas

Cuando una conducta va en contra de Los Diez Mandamientos, ya sabemos cómo calificarla. Pero cuando nos topamos con la decisión de tener que despedir trabajadores de la empresa, porque los resultados no son tan buenos, ya no resulta tan fácil saber qué es lo correcto o lo justo de hacer, más allá de las consideraciones técnicas.

respuestas. Lo que sí se considera posible y necesario es intentar aumentar la sensibilidad para detectar un conflicto ético y sus eventuales soluciones.

:: LA SOLUCIÓN DE DILEMAS ÉTICOS

Aunque en esta materia no hay fórmulas mágicas ni recetas, podemos mencionar algunos pasos a seguir que nos ayuden en la solución de un dilema ético:

En primer lugar hay que intentar conocer cabalmente el problema, calificar su nivel de importancia o jerarquía; escuchar a la mayor cantidad de partes involucradas y analizar el impacto que la decisión producirá en cada una de ellas. Todo esto teniendo presente que en las decisiones difíciles no se puede evitar el mal; se hace el mal de todos modos. Por ejemplo, una empresa que está complicada con su eficiencia, ¿debe despedir gente o debe seguir funcionando de la misma forma en que lo ha estado haciendo y perder competitividad? Los gerentes a veces no pueden evitar el mal. Las decisiones siempre benefician a unos y perjudican a otros. Tolerar el mal es muy diferente a hacer el

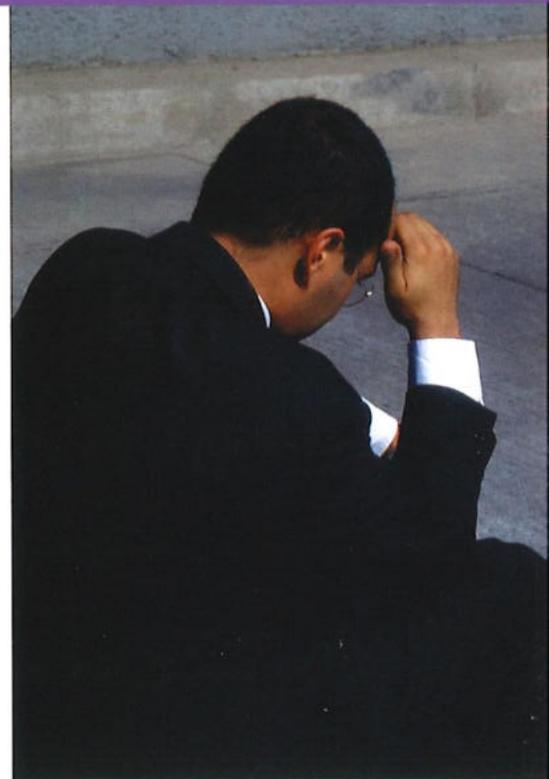
mal. La gran dificultad es definir el dilema ético, ponerlo en blanco y negro, estructurar la situación. Con esta etapa superada, ya se tiene el 80% del problema resuelto.

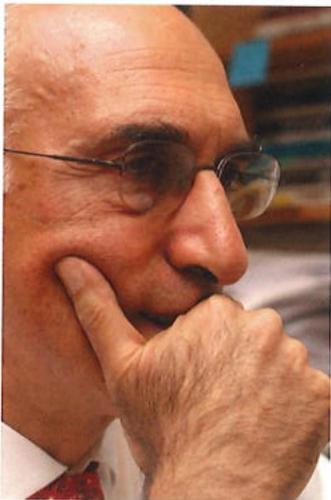
En segundo lugar, se hace necesario determinar las personas o instituciones más competentes que podrían ayudar en la decisión. Luego hay que evaluar las alternativas, en definitiva, tomar la decisión, hacerse responsable de ella e implementarla. Antes de implementar la decisión que se adopte, debe contarse con todos los recursos que se requieran y debe hacerse por quien tenga la autoridad y competencia para ello, y bajo las normas estipuladas

tanto por las prácticas propias de las buenas artes como por la ley.

Es importante discernir si con esa decisión se logrará lo que se persigue y si se ajusta a los marcos éticos en los que se mueve la empresa. El análisis debe incluir tres elementos: El primero es la intención, la cual debe ser buena (salvar la empresa, por ejemplo) y apropiada, porque el fin no justifica los medios. Otro elemento es que se den las compensaciones correspondientes (que se contrate un servicio de *outplacement* para la gente que perderá su trabajo, por ejemplo). Asimismo, este análisis debe considerar la circunstancia de la decisión misma, es decir, puede haber atenuantes que hacen disminuir su bondad o malicia moral. En el caso del despido, por ejemplo, hay varias alternativas, entre ellas que todos nos apretemos el cinturón.

Además, hay ciertos principios éticos fundamentales que sirven de base para un mejor discernimiento, tales como el respeto por la persona humana y los principios de la verdad, la libertad y la justicia.





:: LIDERAZGO ÉTICO

Uno de los índices que distinguen a Chile en el ámbito internacional es que exhibe un nivel de corrupción menor que en otros países y que hay una preocupación por seguir reduciéndola. El hecho de que algunas empresas extranjeras vengán a invertir a Chile es porque encuentran que la corrupción es menor.

Podemos preguntarnos, ¿qué hace que hoy sea un buen momento para Chile? Yo pienso que es el hecho que se haya creado una institucionalidad que deja en claro lo que es aceptable y lo que no lo es, a través de sus leyes (como la Ley Antimonopolios y la Ley de OPAS) y sus regulaciones.

En su conjunto, todo esto genera un ambiente

Los gerentes a veces no pueden evitar el mal. Las decisiones siempre benefician a unos y perjudican a otros. Tolerar el mal es muy diferente a hacer el mal. La gran dificultad es definir el dilema ético, ponerlo en blanco y negro, estructurar la situación. Con esta etapa superada, ya se tiene el 80% del problema resuelto.

de negocios en el que se eliminan las arbitrariedades y las influencias indebidas.

Diversas empresas en Chile cuentan con un código de ética que declara los valores éticos y de conducta que deben darse en las actuaciones internas y externas de sus empleados, y aunque esto puede resultar positivo al final, será el hombre el responsable último de lo que se haga y de cómo se haga. Lograr un ambiente en la empresa donde la ética sea un elemento fundamental de su accionar no se puede improvisar, hay que generar un camino pedagógico con fundamentos teóricos y casos prácticos.

Como nuestras conductas no se inspiran sólo en los códigos de ética, resulta mucho más relevante

el clima ético que se respira en la empresa, el que está relacionado con el modo en que cada uno de los miembros se comporta y pone en práctica los valores. El tono ético es fijado por sus autoridades, especialmente el líder ejecutivo, ya que él aparece como modelo de conducta y es quien crea el proyecto de empresa.

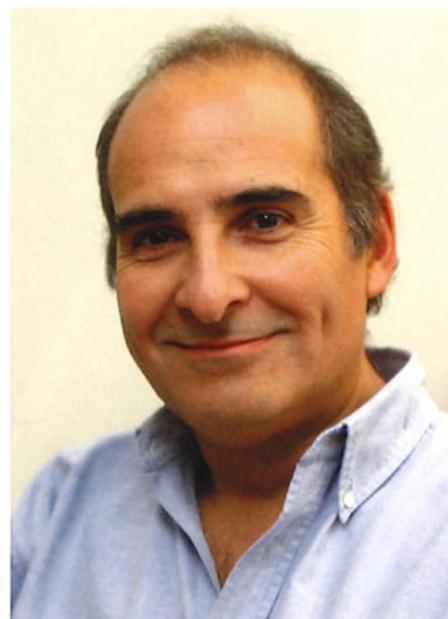
:: A MODO DE CONCLUSIÓN

El obrar éticamente no es un asunto de sentimiento ni de pasiones, sino que es un acto propio de la inteligencia humana, que es capaz de distinguir, analizar, reflexionar para conseguir lo mejor en una situación dada. La racionalidad humana tiene la capacidad de distinguir lo que es un bien de lo que no lo es. Desde este punto de vista, una actuación éticamente correcta se preocupa tanto del fin que se pretende lograr como de los medios que se utilizan para alcanzarlo, y tiene siempre claro que no puede perseguir un bien a través de un mal.

Para juzgar un acto en su bondad o maldad es vital observar su impacto sobre el hombre, su bienestar, su felicidad, su crecimiento como persona; no es el bien material, el prestigio o el placer obtenido lo que cuenta. Hay un cuento que ejemplifica muy bien esta idea: un niño va a comprar dulces, y recibe los dulces y el vuelto, y se lo mete todo al bolsillo. El vendedor le pregunta por qué no cuenta el vuelto, y el niño le responde "si usted me engañó, yo perderé unas cuantas monedas; pero usted, en cambio, perderá su dignidad".

opinión

:: Eduardo Rosselot
Socio consultora MCS



La herencia del elefante

¿Han escuchado alguna vez la historia del elefante del circo? Se las relato: Resulta que durante la función, el gran elefante, hacia despliegue de su tamaño, peso y fuerza descomunal. Pero después de su actuación y hasta un rato antes de volver al escenario, el elefante quedaba, fuera de la carpa, sujeto solamente por una cadena que aprisionaba una de sus patas, clavada a una pequeña estaca anclada en el suelo.

Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en la tierra. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa, parecía obvio que ese animal, capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza, podría, con facilidad, arrancar la estaca y huir. El misterio es evidente: ¿Qué lo mantiene entonces? ¿Por qué no huye?

El elefante del circo no se escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde muy, muy pequeño. La estaca era ciertamente muy fuerte para él. Seguramente el primer día se durmió agotado, y al día siguiente volvió a probar, y también al otro y al que le seguía... Hasta que terminó aprendiendo y aceptando su destino.

Este relato me lleva a pensar en algunos de esos comportamientos adquiridos desde pequeños y que en actuales contextos no son los más adecuados. Uno de estos comportamientos es el autoritarismo en nuestro trato dentro de la empresa y a veces, por qué no reconocerlo, también dentro de nuestra propia familia. Es una conducta que aprendimos tal vez cuando niños y la seguimos replicando, una y otra vez, sin darnos la oportunidad de hacerlo de otra manera.

Pero más allá de ser una conducta aprendida, ¿por qué insistimos en ser autoritarios? Algunos dirán que el supervisado está acostumbrado a ese tipo de trato, que es la única forma que te hagan caso, que es la única manera forma de que entienda. Otros sostendrán, con certeza, que es para lograr que las cosas se hagan y para alcanzar las metas en forma eficiente. También habrá quienes piensen que lo usan cuando sienten que la situación se sale de control y para lograr los resultados de manera efectiva en el corto plazo. Todas muy buenas y absolutamente legítimas intenciones.

Las repercusiones que trae el comportamiento autoritario de un jefe o un gerente, tienen un efecto más allá de lo que pueda ocurrir con los supervisados directos. La conducta que se modela, se copia y se replica y el efecto expansivo puede alcanzar a toda la organización.

Sin embargo, también genera temor, desconfianza, estrés y falta de compromiso por parte del equipo. El trato autoritario está caracterizado por instrucciones en tono fuerte, seco, que a veces no permiten reacción en contrario. No corresponde a un diálogo y conversación con el otro.

Las repercusiones que trae el comportamiento autoritario de un jefe o un gerente, tienen un efecto más allá de lo que pueda ocurrir con los supervisados directos. La conducta que se modela, se copia y se replica y el efecto expansivo puede alcanzar a toda la organización.

Mi impresión particular, es que el autoritarismo, aun cuando te permita conseguir resultados en el corto plazo, genera una cantidad de costos asociados

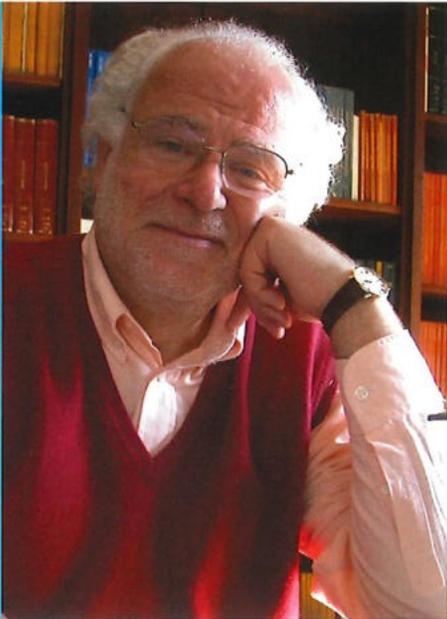
con repercusiones nefastas en el mediano y largo plazo. Repercusiones y consecuencias negativas mayores que los beneficios alcanzados.

Teniendo en cuenta lo que puede generar una actitud autoritaria de parte de cada uno de nosotros, es bueno preguntarnos: ¿Cómo nos sentimos cuando actuamos de manera autoritaria? ¿Cuál es el estado emocional en el que quedamos? ¿Qué tipo de relación es la que establecemos con el otro? ¿Qué es lo que el otro siente cuando recibe un trato autoritario de parte nuestra? ¿Qué es lo que piensa?

Cambiar de un trato autoritario a uno que no

lo sea es un proceso. No es difícil, pero no es tampoco del día para la noche. Requiere de un querer hacerlo de otra manera. En este sentido parte por un trabajo con uno mismo.

El generar este cambio requiere de voluntad, tesón, disposición y el anhelo de desarrollar relaciones más virtuosas. Es como enseñarle al elefante, al igual como aprendió a hacer una serie de pruebas complejas en la pista, a andar suelto en un espacio demarcado sin generar destrozo. Si aprendió lo uno, ¿qué le impide aprender lo otro? 



opinión

:: Sergio Spoerer
 Profesor investigador y Director del
 programa Habilidades Directivas
 Universidad de Chile

Z.A.P

Nadie puede saltar fuera de su sombra. Nadie, tampoco, puede aprender pretendiendo ignorarla. Sólo podemos verdaderamente aprender si sabemos movernos con ella. Parece paradójico. Un clarooscuro. Si queremos conocer nuestra sombra debemos saber de dónde viene la luz. Pero mirarla de frente encandila. Mirar al sol enceguece. En el desierto, un espejismo es reverberación de luz: en ausencia de sombras, el sol nos hace ver lo que no hay. Confundimos ilusión con percepción. Sin sombras amigas perdemos el sentido de la realidad. Los ojos se nublan de sol. Pestañamos y las vigas de nuestros ojos semejan pajas, pelusas. Tropezamos con nosotros mismos y si caemos, la responsabilidad o,

Confundimos ilusión con percepción. Sin sombras amigas perdemos el sentido de la realidad. Los ojos se nublan de sol. Pestañamos y las vigas de nuestros ojos semejan pajas, pelusas. Tropezamos con nosotros mismos y si caemos, la responsabilidad o, peor aún, la culpa será de los demás y del mundo.

peor aún, la culpa será de los demás y del mundo.

Encandilados de luz, llegamos a creer que el aprendizaje resultará del simple brillo de los principios que postulamos. La viga va, entonces, a los ojos de quienes no los comparten. Poseedores de la luz y de la verdad, satisfechos del brillo de nuestros postulados, conscientes o no, bypassamos nuestras propias sombras. No somos capaces de mirarnos. Hacemos como que no existen. Y ¡ay! del que se atreva a mostrárnoslas.

Es, sin embargo, en las contradicciones entre los principios que postulamos y las conductas cotidianas de nuestra vida donde anidan la fecundidad del autoconocimiento y las posibilidades

del cuidado ético de nosotros mismos. Este es el ámbito de la conciencia de sí. El ámbito desde el que es posible la "ZAP": La zona de aprendizaje próximo.

En la ZAP la persona toma conciencia explícita de su experiencia, de lo que vive, de lo que hace, de cómo se relaciona con otros, de cómo mira y comprende su entorno. Pone palabra a su experiencia, le atribuye sentido u observa su carencia. Discierne, se interroga, observa congruencias e incongruencias, brechas entre dichos y hechos, entre sus principios postulados y sus acciones efectivas. Entre sus luces y sus sombras.

La ZAP es, también, un ámbito de desarrollo,

de encuentro entre la experiencia y el propósito, de rediseño de vida.

Lo importante aquí no es la expresión misma sino el enfoque y las posibilidades que muestra. Cierto es que la ZAP incomoda. En ella se ha dejado de estar en "zona de confort". Aquí el piloto automático no responde. Hace falta que uno mismo tome el timón y decida sobre cada una de las variables críticas de éxito en la travesía. Es necesario saber interpretar brújula y barómetro: fijar un rumbo conociendo las condiciones ambientales y sin dejar de prestar atención a las particularidades de la trayectoria.

Todos estos aprendizajes son conocidos de

múltiples tradiciones filosóficas y espirituales. Durante el siglo XX estuvieron también presentes en la pedagogía, la psicología y el management. El quizás más célebre artículo de Peter Drucker se llama "Gestionarse a sí mismo" y data de 1999.

La dificultad, sin embargo, no reside en una falta de conocimiento explícito. Los desafíos que la ZAP plantea derivan del hecho que ella es una zona de práctica y no de principios postulados. Es sabido que las prácticas requieren de disciplina, de ejercicio recurrente, para ser instaladas. Caso contrario, las inercias y las explicaciones autoexculpatorias silencian la conciencia alcanzada y devoran los mejores propósitos. Nada más cómodo que volver a la zona de confort, refugiarse en las creencias y en la rectitud de los propósitos e intenciones. Si mis postulados de vida no se corresponden con la realidad de mis vivencias cotidianas... tanto peor para la realidad. Sacamos brillo a los ideales que nos inspiran y así los lucimos mejor a ellos y nos lucimos nosotros. Pero, ¿vivirlos?, "todos sabemos" que es otra cosa: es "complicado" "difícil", "traté pero no pude" y "hay que saber ser realista".

Asumir las contradicciones y dificultades de nuestra ZAP es mantener alerta nuestra conciencia, es aceptar con humildad nuestras limitaciones y no esconderlas tras la arrogancia de los buenos deseos. La ZAP es ejercicio cotidiano, pequeño, paciente, lúcido, digno. 



...SRITA MARTA, ... APROVECHANDO QUE USTED VINE CERCA DEL SUPERMERCADO... ¿ME PODRÍA MAÑANA COMPRAR LA CARNE PARA UN ASADITO CON UNOS AMIGOS? ... YO SE LA PAGO MAÑANA...



¿PROBLEMAS CON EL MEDIO AMBIENTE Y LOS FAJANES? ¿ÉCHALE PA' DELANTE QUE ESTOS NO VOTAN...!!



...CUANDO EL EMPLEADO TIENE UNA PRODUCCIÓN MUY BAJA, DE ALGUNA FORMA NOS ARREGLAMOS PARA QUE NO BAJE SU SUELDO...



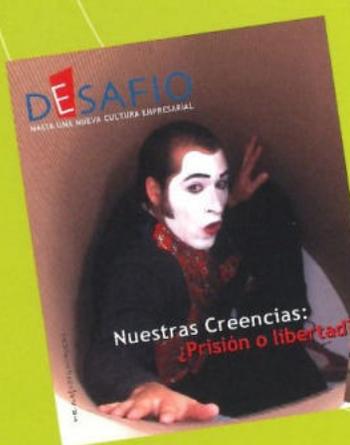
suenderpapa 2005

Un nuevo correo mensual más ágil, más entretenido, más informativo...



:: suscríbese sin costo en www.desafio.cl

Reciba sin costo la revista Desafío durante el 2005



DESAFIO

ACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

nuestras Empresas Asociadas hacen posible que usted reciba esta revista:

ACONCAGUA
Asociación de Consumidores

ACHS

Bci
somos diferentes

BancoEstado

UC

CERAMICA SANTIAGO

Ceresita
Da vida a tu hogar.

cce
COMERCIALIZADORA CENTRAL DE CHILE

Clínica Las Condes
EN LAS BARRIOBARRAS

Coca-Cola

Cristalchile

ENACO
Asociación Chilena, Nuestra Compromiso.

EMPACK

gms

HEREFORD GRILL
RESTAURANT

ISLA NEGRA
RESTAURANT

INECO
Líder en Control Industrial

EMPRESAS LIPIGAS
Lipigas Codigas Agrogas Enagas

Los Andes
CAJA de COMPENSACION

MALL PLAZA
siempre contigo

MD
Maestranza Diesel

MUTUAL

Principal
Financial Group

Quebecor World

Robinson Crusoe

SERVICIO MEDICO
Cámara Chilena de la Construcción

SONDA

