



DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Las mil caras
del ego

¿Cuánto has ganado?



La única pregunta vital es:
¿cuánto has amado?...



DESAFIO te invita a tener presente la medida de tu amor en
cada uno de los actos que realizas diariamente

Sumario



:: TEMA CENTRAL
Las mil caras del ego

[04]

:: OPINIÓN
Claudio Orrego

[09]

:: PERFIL
Padre Gabriel Guarda

[10]

:: REPORTAJE
Quedar cesante después de los 45

[14]

:: ENTREVISTA
Una herencia de amor

[18]

:: PAÍS
RSE en Chile

[22]

:: ENCUENTROS DESAFÍO

[26]

:: REPORTAJE
Brian Smyth

[28]

:: PERSONAJE NOTABLE
Francisco Varela

[31]

:: OPINIÓN
David Fischman

[33]

:: BUENAS NOTICIAS

[34]

:: REPORTAJE
Vamos al teatro en la empresa

[36]

:: MI DESAFÍO
Malucha Pinto

[40]

:: ENTREVISTA
Indrani Sinha

[44]

: NARRACIÓN

[48]

:: TRABAJO CON SENTIDO
En la variedad está el gusto

[49]

:: JÓVENES EN ACCIÓN
Proyecto CREA y Ahora es Cuando

[52]

:: EMPRENDEDORES
Recicla recicla

[56]

:: ENTREVISTA
José Zalaquett

[60]

:: NUESTROS ASOCIADOS

[64]

:: ENCUENTROS DESAFÍO
Colombia

[66]

:: OPINIÓN
Benito Rodríguez

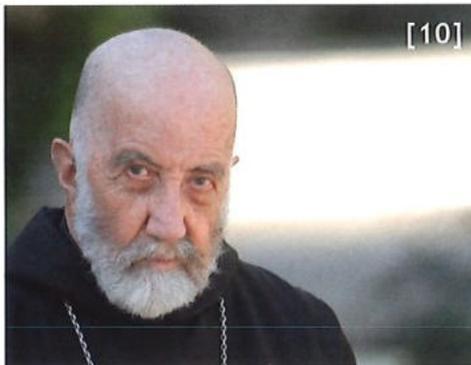
[67]

:: ALTA GERENCIA
Carlos Sanhueza y Jaime García

[68]

:: HUMOR

[72]



Comité Editorial: Pedro Alberto Arellano - Denis Gallet - Mariella Rossi.

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

Diseño y Diagramación: Kostin y Ferrando. Periodistas: Magaly Arenas - Alejandra Gajardo - Soledad Günckel

Rosario Guzmán E. - Ivette León - María Elena Montory - Felipe Rodríguez.

Fotografía: Cristián Martínez. Imágenes de archivo: Shutterstock. Humor: Orlando Lagos. Ilustración: Andrés Gatti.

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

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

Ser quien soy

Siento la boca totalmente seca y el temor de quedarme sin palabras, como me sucedió en ese control frente a todo mi curso en plena adolescencia, aún escucho las carcajadas y las burlas de mis compañeros, incluido el comentario sarcástico de ese profesor, que de profesor sólo tenía el título. Me aterra entrar a escena, y mil veces como hoy he querido salir corriendo. Que frágil me siento y qué profunda la herida de guerra de aquellos años.

Mas ello no será un impedimento para ponerme de pie, como ya lo he hecho en incontables oportunidades, y a pesar de que muchas de ellas me prometí nunca comer más de este mismo plato, la fuerza de la palabra que quiero entregar, de la vida que quiero compartir, me obliga, me impulsa y a su vez me da el soporte para no desfallecer.

Qué simple, qué necio, qué nimio podría pensar más de alguien, pero sí me atrevo a exponerme en mi vulnerabilidad, es porque también tengo en mi historia las medallas conquistadas en batalla, los galardones de la superación, los triunfos que me han ido constituyendo en quien soy.

Desde que conscientemente descubrí que soy un ser único y sagrado, desde que entendí que si no doy mi palabra nadie la dará por mí, desde que asumí que el mundo no cambiará si yo no cambio desde ese momento es que busco entrañablemente y en cada momento ser quien soy, con mis talentos y fragilidades, pues es con todo ello con lo que podré, con lo que podremos, marcar la diferencia y hacer de este mundo que criticamos un mundo más humano.

Es por ello que decido seguir adelante y entonces racionalizo contándome historias, cierro los ojos a esas miradas descalificadoras, tapo los oídos a las risotadas burlescas, tomo

un sorbo de agua, miro al cielo, y me pongo de pie a enfrentar esa pequeña gran batalla contra mí mismo, contra mi historia herida.

De pie, ahora, frente a esa gran asamblea en el Auditorium de la Universidad Javeriana de Cali, me habita la certeza de que soy sostenido, animado e inspirado y que las palabras fluirán, como agua fresca para esa audiencia sedienta, como tantas veces han fluido. Y comienzo a cavar el pozo con mis manos descubiertas y mi corazón ilusionado. Excavo la roca y suavemente aparece un pequeño hilito de agua que primero me refresca y luego sigue corriendo por el pódium hacia los que están en las primeras filas, e inmediatamente descubro que estamos todos bebiendo y bañándonos con esta agua fresca y pura que está manando de un pozo subterráneo.

Me siento como un niño disfrutando de cada comentario, de cada pensamiento, de cada experiencia que voy relatando. Una vez más el milagro se va produciendo: las zonas secas están siendo regadas; la palabra sabia va encontrando al oído atento; la luz puede iluminar algún oscuro recinto; las semillas tiradas encuentran el terreno fértil donde puedan germinar.

¡Qué dicha! ¡Qué alegría! y pensar que este pozo está al alcance de cada uno de nosotros. ¿Por qué no le dejamos salir? ¿Por qué no me dejas beber de tu agua? Recuerdo lo que decía Nelson Mandela asumiendo la Presidencia de su país luego de más de veinte años de prisión: "Nuestro miedo más profundo es reconocer que somos inconcebiblemente poderosos. No es nuestra oscuridad, sino nuestra luz la que más nos atemoriza".

Pedro Alberto Arellano Marín
Director Revista Desafío

Las mil caras del ego

El ego, paradójicamente, es inversamente proporcional a la autoestima. Lo peligroso que tiene es que es muy hábil para camuflarse y hacernos muy difícil su identificación... Si alguien cree haberle ganado al ego este reportaje le servirá para darse cuenta que la lucha no termina...

:: Por Mariella Rossi



Cuentan que en la antigua Roma, cuando el César entraba triunfante a la ciudad, muy cerca de él se ubicaba un súbdito que aparentemente lo abanicaba; sin embargo, la verdadera función de ese hombre era susurrarle permanentemente al oído: "Eres humano, todo pasa, esto no es real... eres humano, todo pasa, esto no es real..."

En el otro lado de la medalla, en la soledad más increíble y en la sencillez más acética, también el ego acecha. El escritor Juan Casiano, relata la historia de un monje ermitaño muy sabio que vivía en el desierto de Egipto y de vez en cuando era visitado por otros monjes para pedirles sus consejos. Un día cuando uno de sus seguidores fue a encontrarse con él, descubrió que se escuchaban fuertes voces desde dentro de la ermita. Una vez en la puerta se dio cuenta que el monje sabio estaba simulando dar una charla muy profunda y seria a toda una multitud de personas que lo vitoreaban.

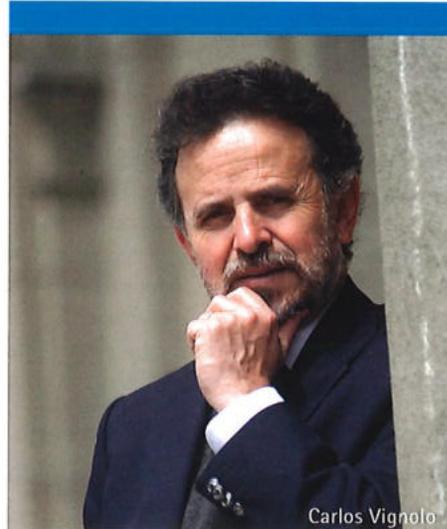
Es que el ego parece tener mil caras y camuflarse en las más diversas situaciones. Es un tema complejo partiendo por su definición: ¿a qué llamamos ego? La antropología, la psicología, el psicoanálisis, Freud, Jung y otros le han dado diferentes significados. Sin embargo, para los fines que nos proponemos diremos que el ego es una idea que tenemos de nosotros mismos, es decir una ilusión que toma mucha fuerza porque nos hace creer que somos alguien que no somos y nos

impide ver la realidad. Es simplemente como una máscara.

David Fischman lo describe muy bien en su artículo Control del Ego: "Imagine que usted es un actor de teatro que actúa con una máscara. Un día va a su casa y le da flojera quitarse la máscara. Pasa todo el día con su máscara puesta y al día siguiente se va a actuar con ella. Regresa a su casa con su máscara puesta y no se la saca. Así, después de usarla durante tres meses, usted ya no sabe quién es usted y quién es la máscara. Usted se ha fundido con la máscara y ahora ella es parte de usted. Lo mismo pasa con el ego. El ego es una máscara que llevamos puesta desde hace muchos años y estamos fundidos con ella. No sabemos diferenciar qué es lo que hacemos por nosotros mismos y lo que hacemos por la manipulación del ego", finaliza.

Podríamos preguntarnos entonces por qué el ser humano prefiere andar con una máscara que a cara descubierta. Frente a esta inquietud encontramos diversas respuestas. El Enenagrama (estudio milenario de la estructura de la personalidad) lo explica así: Cada ser humano es como una gota de agua, una gota de agua que al momento de nacer se separa de un océano profundo que es un todo, esa gota de agua cae en la arena, en las rocas, en el pavimento, sobre un tarro o en cualquier lugar. Pero ella tiene que procurarse elementos para no secarse y poder luego retornar al océano. Según donde la gota de agua

“El ego es un desequilibrio de la armonía interior, asociado a un funcionamiento de una baja autoestima. Ese es el punto central a contemplar. Las personas de menos autoestima tienen sensación interna de poco valor y entonces tienden a creer que esa sensación se va a eliminar si se proponen metas y la cumplen”.



Carlos Vignolo



Marcelo Mosso

haya caído, ella misma se construye un hogar, una defensa: unos palos, un techo, o algo que la cobije, pero resulta que esa construcción en algún momento la recubre entera. La gota de agua se pierde en ella y empieza a ser la estructura. A esa estructura que construimos y que tapa nuestro ser más esencial le llamamos ego.

El ego es una personalidad inferior que, paradójicamente a lo que se puede pensar, se relaciona en forma inversamente proporcional a la autoestima, es decir, mientras más baja sea la autoestima de una persona, mayor será su ego. Entonces el ego –a través de sus múltiples manifestaciones– trata de ocultar a toda costa que la persona se siente internamente insegura, no valorada y poco querida. En la psicología, esta personalidad inferior se le conoce como el falso yo.

Para el académico de la U. de Chile, Carlos Vignolo, la situación es muy clara: “En mis reflexiones sobre el tema yo he podido entender el ego como un desequilibrio de la armonía interior, asociado a un funcionamiento de una baja autoestima. Ese es el punto central a contemplar. Las personas de menos autoestima tienen sensación interna de poco valor y entonces tienden a creer que esa sensación se va a eliminar si se proponen metas y las cumplen: esto va en total progresión, sintiendo la necesidad de ser cada vez más exitoso. Pero todo esto es complementado por una mirada positiva de los demás y una permanente preocupación en la visibilidad de los logros. Tempranamente comenzamos con este proceso desde el colegio. De ahí la cultura genera

una imagen de éxito y autoexigencia. Al niño le va bien en el colegio, tan bien que quiere ser doctor y luego de eso quiere un postgrado y luego trabajar, y encuentra un buen trabajo y entonces todo está perfecto. Comprende desde temprano que si se esfuerza, las cosas le funcionan. Entonces va logrando tener un juicio positivo de sí mismo. En el fondo logra la autoconfianza, pero no así la autovaloración y esa brecha entre las dos yo la podría llamar ego”.

Ese aumento de la brecha genera angustia y la persona empieza a sentirse un impostor. ¿Quién soy en realidad? ¿Soy el que he ido creando en base a la autoexigencia y al esfuerzo para lograr ciertas metas establecidas culturalmente?, y si soy ése, ¿por qué me siento angustiado? Como Vignolo lo señala, la angustia puede llegar a niveles muy altos que incluso pueden conducir a una sicopatía, es decir, a una total desconexión de sí, el ser humano deja de interrogarse sobre sí mismo y pierde totalmente la conciencia ética.

Marcelo Mosso, gerente general de la compañía de seguros de la Clínica Las Condes y consultor internacional, sabe bien de qué está hablando Vignolo cuando relata su experiencia. “Yo me fui poniendo medio ególatra porque de alguna manera siento que empecé a moldear mi vida. Si yo quería ser exitoso, necesitaba que me miraran, y eso fue una clave importante porque puse énfasis en que el resto me viera y me dejé de mirar yo. Entonces, cuando chico me di cuenta de que esto tenía que ver con habilidades sociales o más bien de adaptación a las cosas, y si lo hacía bien, tenía la certeza de

que el resto me miraría. Así comencé a hacer lo que yo creía que la gente esperaba de mí. De ser un tipo bastante tímido, para adentro, terminé siendo presidente de curso y líder y lo hice bien, yo diría que perfecto. Entonces empecé a creerme el cuento de que era mejor que el otro. A los 32 años era gerente de una gran empresa. Pienso que no cuesta nada confundirse y pensar que si yo hago bien las cosas, finalmente nadie las hace como yo. Sin embargo, en lo profundo algo pasaba conmigo, yo experimentaba ciertas cosas que no me gustaban, por ejemplo la soberbia y la rabia, cada vez que alguno tenía una opinión distinta, y yo diría mejor a la mía, me daba rabia y la rabia no es otra cosa que el dolor del ego. Pero todo esto sucede en forma velada, no es que yo fuera un tipo que caminar por la vida como un ególatra; sin embargo, allí está la trampa porque no tenía conciencia de mi situación. Tenía momentos de muy poca paz, pero me costaba entender que en el fondo, en el inconsciente y bien al fondo tenía un profundo dolor que paradójicamente me llevaba a sentirme superior al resto. Y uno lo pasa mal de verdad. Mirando desde afuera, cualquiera podría decir ‘este tipo se quiere demasiado a sí mismo’, pero en realidad lo menos que yo hacía era quererme a mí mismo. Uno confunde el éxito profesional con el lograr cosas. Cuando logra esas cosas las muestras y dices: viste yo tengo esto, esto y esto, y la sociedad entonces te pone en la lista de los exitosos y finalmente éstas son sólo situaciones para reafirmarte, porque en el fondo estás desarmado”.

:: EL EGO EN LA EMPRESA

Es así como podemos sostener que el ego no se debe subestimar como un tema sutil que pertenece al ámbito de los filósofos. Es más, hay evidencias suficientes que demuestran que nada puede resultar peor para una empresa que el ego de sus gerentes. Uno podría preguntarse y quizá cuantificar, ¿cuánto le cuesta a la empresa el ego de sus directivos?

Las mejores ideas frecuentemente no son las aplicadas en las compañías porque las personas no dejan sus egos en la puerta antes de entrar a una reunión. Incluso las grandes ideas usualmente son

personal, la genialidad y que la mejor idea salga de mi propia boca y de ninguna de las demás. Esta experiencia es absolutamente familiar para Guillermo Villaseca, gerente de Tanner, quien cuenta su experiencia: "Quería constantemente un reconocimiento de mis logros y de mis éxitos y necesitaba salir de los demás para ser visto. A veces volvía a mi casa con una gran sensación de amargura e iba relacionando esta sensación y comprendía que tenía que ver con que alguien se había lucido en alguna reunión más que yo y que los demás no me habían dado todo el reconocimiento a mí. Tenía un interés permanente en dirigir las reuniones y no me abría a que las

Más de un tercio de todas las decisiones de negocios son tomadas por el ego. De acuerdo con una encuesta de BusinessThink (businessthink.biz), dirigida por Paul Nutt, el 81 por ciento de los gerentes llevan a cabo sus decisiones por decreto o persuasión, no por el poder o relevancia de sus ideas.

debilitadas y comprometidas con el propósito de preservar el ego de alguien que generalmente es el jefe. Muchas veces las grandes reflexiones son sacrificadas en pos del ego: Ponerse a la defensiva, en vez de realmente explorar una visión contraria, es lo que sucede habitualmente. Las personas se atrincheran para probar que ellos están en lo correcto y los demás equivocados. Y lo peor es que muchas veces no hay conciencia de que lo que impulsa este comportamiento tiene que ver con la arrogancia e inseguridad más que con buscar una mejor empresa.

Como resultado de esto, más de un tercio de todas las decisiones de negocios son tomadas por el ego. De acuerdo con una encuesta de BusinessThink (businessthink.biz), dirigida por Paul Nutt, el 81 por ciento de los gerentes llevan a cabo sus decisiones por decreto o persuasión, no por el poder o relevancia de sus ideas. Sólo el siete por ciento de las personas de negocios consideran las prioridades a largo plazo o consultan con colegas cuando toman decisiones. Ochenta y siete por ciento de las personas tienen confianza en sí mismos, pero sólo un 27 por ciento confían en otros con quienes trabajan. El 50 por ciento de todas las decisiones al interior de la compañía fracasan. Casi el 95 por ciento de todos los nuevos productos fracasan. Sesenta y cinco por ciento de las adquisiciones y fusiones estratégicas han sido profundos fracasos.

Lo que sucede es que de fondo y de manera muy disimulada, lo que se busca es el engrandecimiento

de las personas resolvieran en forma más colegiada. Había desarrollado grandes habilidades para persuadir y para manipular. Entonces me di cuenta de que en lo profundo –y no en el discurso– de verdad no me alegraba con los éxitos de los demás. Me di cuenta también de que me había alejado de mis amigos de la niñez acercándome a otros más poderosos, yo me preocupaba de ser como el primer invitado y nunca el último, y si esto era a costa de pasar a llevar a otras personas hundiéndolas para yo levantarme sobre ellas, lo hacía sin tener conciencia de estar haciendo un daño".

Marcelo Mosso recalca que el ego es muy evidente en los ejecutivos que pasan el 50% de su tiempo en lobby tratando de influir para que se tome las decisiones que ellos quieren y eso es pura vanidad. "No es una lucha profesional sana, sino que es una guerra de vanidades que deja de lado los aspectos técnicos", subraya.

Pero como el ego tiene mil caras, va de lo sutil a lo más burdo y está presente en todas sus manifestaciones, nuestra tarea entonces no es eliminarlo, si no más bien poder reconocerlo y poder amansarlo. Si la persona que está leyendo este artículo piensa que este tema no tiene nada que ver con ella, algunas sugerencias prácticas pueden ayudarla a descubrir la trampa: Si una persona en una conversación busca la forma de expresar que estuvo de compras en Madrid o que dictó un seminario en el extranjero aun cuando su alusión no sea pertinente, allí está el ego. Si generalmente



Elli de Caso

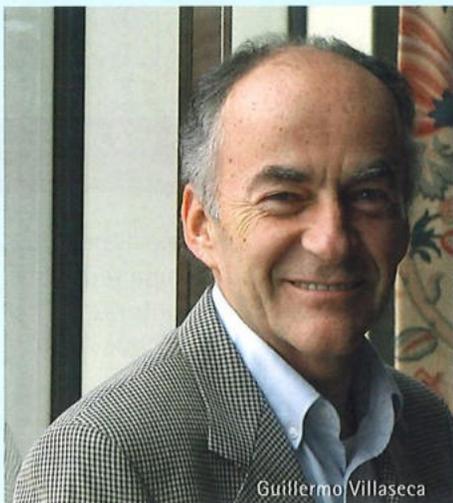
cree que la posición suya es la correcta y ostenta la verdad en la mayoría de las discusiones, es también una señal de alarma. Si va manejando y un auto acelera y lo pasa abruptamente y no puede retener el deseo fuerte de picar al lado de él (esto es especialmente para los hombres), allí también hay una manifestación clara de su ego. Incluso muchas veces en una supuesta humildad existe también el ego. Una persona que se cree muy humilde y hace una frecuente referencia a sus amigos de que no usa anillos, ni collares, que se compra la ropa en Patronato y que no tiene problema de salir a la calle en camiseta, también allí hay ego camuflado...

Así se pueden ver miles de situaciones, porque es nuestro acompañante eterno. El ego en sus distintos grados requiere de cuidado, ya que parece exigir una lupa especial para la observación en el otro y en uno mismo.

Y por qué es tan importante adquirir esta lupa. Porque definitivamente el ego no nos hace felices y porque el ego necesariamente nos proyecta hacia fuera y nos hace vivir algo distinto de lo que de verdad somos. El ego nos pone una máscara que puede ser entretenida por un rato, pero tarde o temprano nos empieza a incomodar e incluso a manipular.

"A mí –explica Guillermo Villaseca– se me produjo un vacío interior y una gran amargura y me fui alejando de ciertas personas de menos prestigio, comencé a tener una búsqueda obsesiva por la figuración, asistiendo a lugares públicos sin importar tanto lo que allí pasaba. También experimentaba un rechazo al silencio y a la soledad, un alejamiento de Dios, falta de tolerancia sobre todo con aquellos que consideraba menos inteligentes".

A esto se suma una sensación de poca paz, según lo recalca Marcelo Mosso. "Tú puedes vivir



Guillermo Villaseca

“A mí se me produjo un vacío interior y una gran amargura y me fui alejando de ciertas personas de menos prestigio, comencé a tener una búsqueda obsesiva por la figuración, asistiendo a lugares públicos sin importar tanto lo que allí pasaba. También experimentaba un rechazo al silencio y a la soledad, un alejamiento de Dios, falta de tolerancia sobre todo con aquellos que consideraba menos inteligentes”.

así para siempre. Pero mi naturaleza es otra y ésta pudo reventar en el dolor y terminé separado y a los cuatro meses sin pega. Entonces empecé a buscar y a tratar de ver todas estas cosas que me producían malestar y a buscar al Marcelo que había perdido. Hice una inmersión terapéutica total. Dije: tal como lo he hecho en el trabajo para ser exitoso, voy a poner todo mi empeño en averiguar cuál es el problema y pensé todo esto me lo produce solito y voy a ver por qué. Poco importaba saber qué es lo que los demás pueden haber hecho mal. Yo empecé diversos caminos de autoconocimiento. Comencé a tratar de entender por qué hice esto, por qué actué así, por qué me provoqué dolor. En relación con el ego hice un pacto y dije: si estoy en una situación donde mi ego no puede más y sale, entonces lo miro y me imagino que lo saqué a pasear. Uno tiene sombras y es necesario aceptarlas y a veces uno tiene que sacar a pasear las partes más oscuras de sí mismo, pero reconociendo que es sólo un corto paseo”.

:: ¿QUÉ HACER ENTONCES?

Para contrarrestar los efectos del ego, el primer camino es tomar conciencia de que el ego es inherente al ser humano. Sólo después podemos responder a la pregunta, ¿qué hacemos con él? Sin embargo, esta pregunta generalmente no aflora en medio del bullicio y el éxito rotundo, porque es allí mismo donde el ego está obeso de consumo. Ya Sócrates decía “una vida sin examen no tiene objeto vivirla” y cuando nos examinamos nos ponemos frente a nosotros mismos. El silencio y la soledad son compañeras de ese autoanálisis, considerando que la soledad aprovechada viene a ser demasiada presencia de uno mismo, por lo tanto la aceptación

de la soledad es al fin y al cabo la aceptación de nosotros mismos.

Pese a ello, nuestra cultura no nos ayuda a integrar la sombra, nuestro lado más oscuro, que por más que no queramos verlo existe y uno le da más poder y fuerza si no lo devela. Una persona puede pensar que cuando los aspectos oscuros son eliminados de la conciencia desaparecen definitivamente; sin embargo, lo que sucede es que éstos se retiran hacia el inconsciente, donde permanecen en estado latente mientras todo vaya bien, pero si la persona enfrenta una crisis o una situación vital muy difícil, la sombra emergerá con toda la fuerza que se ha reprimido.

Otro aspecto relevante para el trabajo del ego es volver a identificar que su mayor impulsor es una autoestima baja, y como Carlos Vignolo lo dice claramente: “La baja autoestima es una enfermedad de desamor percibida desde pequeños, no importa los padres que hayamos tenido, porque la voluntad de amar es una cosa y la posibilidad cierta de hacerlo es otra distinta”. A su juicio, una de las curas es la intimidad entre pares, el encontrar espacios donde protegidamente uno pueda hablar de sus lados más oscuros, sin correr ningún peligro.

Para Guillermo Villaseca, la respuesta es más espiritual: “Nuestra condición de personas esconde la necesidad de sentirnos amados, es como una sed de amor de Dios, fuente de la cual emanamos. Sin embargo, nosotros intentamos todo el tiempo llenar con sustitutos y con el aprecio de los demás este vacío casi vivencial. Esto es buscar la vanagloria, es decir, la gloria vana. Creo que nosotros queremos ponernos y apropiarnos de la gloria de Dios y es producto de que muchas veces no podemos reconocer que somos queridos mucho más allá de lo que son

los hombres”.

Otro de los antidotos válidos para el ego, sobre todo en ámbito de la empresa, es la humildad. Claramente la humildad no es una debilidad, hasta el propio Einstein decía: “Nadie sabe todo sobre todo”. Jim Collins, en su bestseller *Good to Great*, describe lo que necesitan las compañías y las personas para pasar de ser buenas a geniales y cómo algunas logran el salto mientras otras no. Una razón de peso que encontró respecto de esas compañías que dan el gran salto a la genialidad es que los líderes son humildes y existe una cultura de humildad en la empresa. Es importante recordar que llegar a ser humilde debe ser una búsqueda auténtica. No podemos fingirla. Las personas detectarán la diferencia. Peter Drucker apoya totalmente esta teoría afirmando que uno de los factores que determinan la eficacia de un ejecutivo es que piensan y dicen nosotros en vez de yo, y efectivamente esa es la conducta que debemos adquirir si nuestro deseo es convertirnos en líderes. A esto Chopra aporta: Los líderes egocéntricos se vuelven cada vez más inseguros, lo que les lleva a anclar su autoestima en cosas externas tales como el dinero y el poder.

La humildad tiene que ver también con ceder el paso, es decir: “Con lograr poner primero a los otros – recalca Rodrigo Jordán, reconocido andinista y presidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza-. En el montañismo pasa lo siguiente, cuando uno parte en la carrera primero intentas muchas cumbres y el objetivo es siempre llegar tú, y el equipo pasa a tener una función transaccional. Treinta años después uno cambia y es capaz de entender que importa mucho más el equipo que llegar a la cumbre. De esta forma, cuando vez que otros, independiente de ti, pueden alcanzar el objetivo

te das cuenta de que la gestión del ego tiene más recompensas que las esperadas".

:: NO CREERSE EL CUENTO

Otra forma de estar alerta frente al ego es no creerse el cuento, Eli de Caso relata su experiencia al respecto: "Creo que la clave para no caer en la trampa del ego es tratar de no sacar nunca los pies de la tierra y pienso que eso me pasó un poco a mí, porque la historia de mi vida no me hace comprarme un cuento tan fácilmente. A mí me pasaron muchas cosas antes de entrar a la televisión. Creo que el ego es muy fuerte, sobre todo en ese ambiente donde lo que se ve es sólo la imagen, lo mejor, lo más lindo de lo que podemos proyectar. Yo tenía un mundo interior previo y había pasado por la separación de mis matrimonios, por la enfermedad y por muchas cosas más, tenía experiencia, entré a la televisión con una historia. La TV es el ambiente donde yo creo que más ego hay. Yo estuve 14 años en ese mundo y pienso que si no hubiera tenido un mundo previo, el desequilibrio hubiera sido tremendo y la salida de la TV demasiado traumática. Es porque yo tuve de dónde agarrarme para volver a comenzar".

Rodrigo Jordan agrega: "Cuando asumí como director de Canal 13, me acuerdo perfectamente que René Cortazar me dijo: 'Esto es como subirse a un taxi, tienes que tener claro que te vas a bajar y a veces llegas al destino y otras veces no'".

Finalmente la única conclusión posible es que el ego es un fantasma de mil caras que te ataca por todos los lados y frente al cual es necesario estar alerta. Entonces no es que la meta sea eliminarlo, sino que aprender a convivir con él. Guillermo Villaseca señala: "Descubrí que esta necesidad de reconocimiento me acompaña y me va a acompañar toda la vida como un fantasma, y lo encuentro cargante porque cuando me meto en cualquier cosa finalmente me pregunto ¿lo estaré haciendo por mí o para ser reconocido por los demás? Entonces acepté que tengo que vivir con esto y he encontrado lugares para apoyarme y tengo que aprender a ver cuando surge y pedir ayuda a Dios y hacer una oración en silencio. Por ejemplo: si alguien en una reunión dice algo muy genial y yo me siento afectado, entonces rezo, pido. Los lugares donde con mayor fuerza surge el ego son los lugares en los que a cada uno le gusta estar. Si eres un intelectual, te pasará en ese espacio; si eres un empresario, te pasará en la

empresa, etc.", finaliza.

Tan cierto es esto que para entenderlo es muy gráfica la experiencia de los monjes del desierto. Liderados por San Antonio Abad, aproximadamente en el siglo V, hombres y mujeres deciden abandonar sus espacios de protección, su dinero, su modo de vida e internarse como ermitas en el desierto de Egipto, llevando una vida totalmente anacorética y ascética. En total ausencia de los demás, en total ausencia de todos los que podían inflar su ego, ellos sufren y pelean con sus demonios internos que con el tiempo van identificando, uno de ellos es la vanagloria y el orgullo. Esta imagen no hace más que recordarnos los 40 días de Jesús en el desierto donde es tentado justamente por esas cosas que nosotros hoy identificamos como los mayores alimentos del ego: fama, poder, fortuna y éxito.

Claro está que el vivir en el desierto no es el camino reservado para que el común de los mortales pueda trabajar su ego. Hoy en medio del mundo, en medio de la rapidez, los cambios y las urgencias, ¿qué puedo hacer yo?... Quizás la respuesta a simple vista parezca muy sencilla, pero no lo es tanto. La clave no es dejar de hacer lo que se hace, o al menos todo lo que se hace, la idea es que el móvil que te lleve a hacerlo no se convierta en un alimento para el ego (fama, poder, reconocimiento, prestigio). El motor debe tener un verdadero sentido para cada uno como parte de un plan de vida personal, familiar, comunitaria y por qué no decirlo como un plan de vida también universal... Lo que se hace no tiene tanta relevancia, sino que el desde dónde se hace. Allí radica la diferencia fundamental. 📌

Para domesticar el ego le sugerimos unos ejercicios prácticos

- Si usted es de las personas que no puede dejar de dirigir una reunión, al menos por una vez, intente quedarse callada y dejar que otros se organicen.
- Si usted siempre va a los eventos y trata de aparecer en las fotos de la vida social, por una vez intente esconderse de los fotógrafos.
- Si siempre las decisiones las toma usted, deje por una vez este espacio a otro.
- Si es de aquellos que no pueden dejar de hacer un comentario lapidario sobre alguien que significa una amenaza o competencia, cierre la boca cuando le vengan las ganas impulsivas de expresarse.
- Si usted tiende a ser intolerante con los comentarios poco inteligentes de las demás personas, intente por una vez no juzgar, sólo escuche.
- Si usted tiene un auto con chofer haga el ejercicio, aunque sea por una vez, de subirse a una micro.
- Si a usted siempre le tienen reservado un lugar privilegiado en los actos públicos, haga el esfuerzo de mantenerse atrás, con el resto de la gente.
- Si usted tiende a hacer comentarios que no vienen al caso para que la gente sepa que ha viajado mucho, que sabe muchos idiomas, que ha realizado muchos estudios, que conoce demasiadas culturas, que ha leído a muchos autores. Respire profundo e intente evitarlo. Estos simples ejercicios le ayudarán a darse cuenta qué control tiene sobre su ego y con el tiempo podrá ir domesticándolo.



opinión
 :: Claudio Orrego
 Alcalde de Peñalolén

Mi competidor más difícil

Muchas veces he competido en mi vida. He sido candidato a cuanto puesto se puedan imaginar (desde presidente de curso hasta alcalde), he competido en deportes, por tener buenas notas, por una beca y un cupo en una universidad extranjera. En fin, si a eso le agregamos la eterna competencia por ser reconocido, respetado y querido, diría que me he pasado gran parte de mi vida compitiendo. A veces con éxito, otras no. Pero siempre compitiendo.

Para algunos puede sonar terrible. Para mí competir es la esencia de la vida. Darwin ya lo dijo sobre la evolución de las especies: todo ser viviente compite por la supervivencia. No se trata de eliminar al resto. Se trata de fortalecer la capacidad personal de superar dificultades y adversidades. En muchos casos para sacar adelante un sueño o ambición hay que enfrentar muchos obstáculos.

Más de alguna vez hemos escuchado que "lo importante no es ganar, sino competir". Y es que una sana competencia puede sacar lo mejor de cada persona: superación, perseverancia, foco, disciplina, fuerza, creatividad, etc. Figuras deportivas como Cristián Bustos o Pelé nos muestran lo mejor de una honesta competencia. Quienes hacen trampa o se corrompen por obtener un resultado nos muestran lo peor. Y esto ocurre no sólo en el deporte, sino también en los negocios, la política, la academia y la vida en general.

Siempre estamos compitiendo. Lo que cambia mucho es contra quién se compite. No es lo mismo competir contra un amateur que contra un profesional. La magnitud del esfuerzo, tanto en preparación como en desempeño, variará sustancialmente en uno u otro caso. Sea cual fuere su característica, es fundamental saber contra quién realmente se compite.

Hace cerca de un año escribí en estas páginas

sobre una accidentada carrera que tuve el año pasado. Sin entrenamiento adecuado para dicha distancia (10 km), me puse a correr como un veintiañero en la final de los juegos olímpicos. El resultado deportivo fue público y vergonzoso: desmayo por deshidratación una vez cruzada la meta. El resultado interior, sin embargo, ha sido tan privado como revitalizante: un año dedicado a una introspección profunda, a invertir en mi desarrollo personal y al mayor goce de lo que hago... y de lo que soy.

En vez de amar lo bueno que tenemos, terminamos una y otra vez fingiendo y aparentando lo que no somos.

Hace unos días volví a participar en una carrera. Volví a competir. Esta vez me había entrenado más y lo hacía en una distancia menor (7 km). También me protegí un poco usando un medidor para controlar mi esfuerzo y capacidad cardíaca. La idea era competir, pero terminar entero y dignamente. Hasta aquí todo bien, y bajo control.

Sin embargo, durante el desarrollo de la carrera descubrí algo nuevo. Por mucho que hubiera entrenado, que la distancia fuera la adecuada y que el reloj marcara claramente mis pulsaciones, igual sentía una presión por ir más rápido, por superar mi límite, por morir en el intento. Algo me hacía ir más allá.

Al principio creí que la presión venía de varios amigos connotados que me acompañaron ese día. Sin embargo, al ser ellos corredores habituales, los descarté como mi principal contendor. Poco a poco empecé a descubrir que lo más difícil no era aceptar que otros me pasaran... sino aceptar que yo mismo no

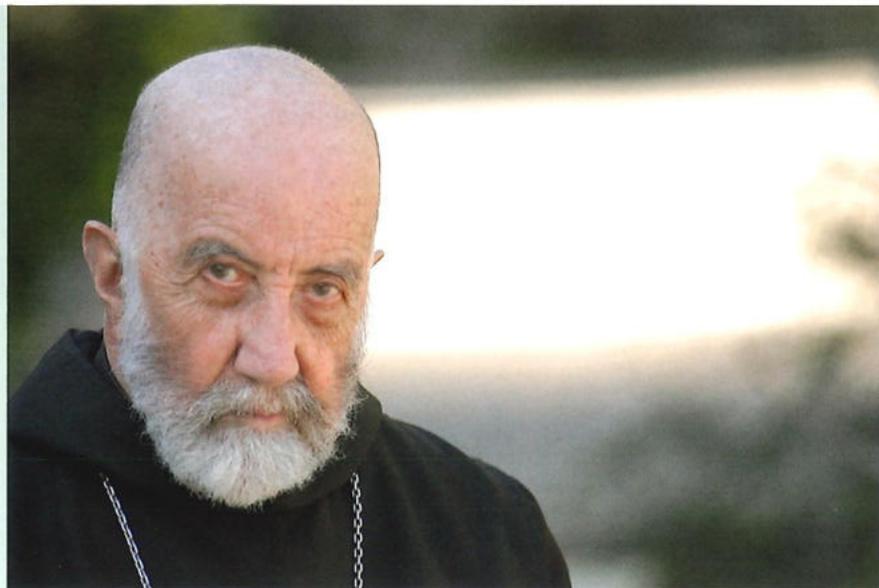
era capaz de correr a mayor velocidad. Sí, kilómetro a kilómetro afloraba mi verdadero contendor: yo mismo, o mejor dicho, mi EGO.

Me di cuenta de que la verdadera competencia no era la que corría externamente, sino la que vivía internamente. ¿Puedo aceptar en verdad lo que es mi capacidad real? ¿Soy capaz de enfrentar a mis amigos, familia, vecinos y hasta la prensa, reconociendo mis limitaciones deportivas (y de otra índole)? Y, quizás lo más importante, ¿puedo ser feliz mostrándome tal como soy?

El ego es la imagen que uno construye de sí mismo (muchas veces con la ayuda de otros). Se trata, por cierto, de una imagen falsa, recubierta de virtudes y habilidades que no tenemos, y que día a día nos esclavizan impidiéndonos ser aquello que realmente llevamos en el alma. En vez de amar lo bueno que tenemos, terminamos una y otra vez fingiendo y aparentando lo que no somos. Superar ese ego, someterlo a nuestro verdadero ser, es –por lejos– la competencia más importante de nuestras vidas.

No puedo decir que durante la mencionada carrera haya logrado someter mi ego talla XL, pero al menos creo haberlo identificado como mi principal contendor. Si bien llegué entre los últimos lugares, lo hice entero y sin ningún percance a mi salud. Lo hice respetando el ritmo que mi cuerpo me permitía, pero más importante, respetando quien soy en verdad (y no quien otros o yo mismo quisiera ser). Al final muchos valoraron el solo hecho de que hubiera corrido. Otros el "cómo" lo hice (especialmente mi familia). Yo valoré más el haber descubierto que mi carrera más importante es contra mi propio ego... y que, como en toda competencia, vale la pena dar la pelea... aunque no siempre se gane. **1**

PADRE GABRIEL GUARDA



“Soy muy rezador,
pero nada de ‘beato’”

:: Por Rosario Guzmán Errázuriz

Bien pudo haber salido de un cuadro de El Greco este monje benedictino de figura alargada, barba bajo el mentón y ojos expresivos. Todo un personaje el padre y abad emérito Gabriel Guarda: deliciosamente místico, de una sociabilidad insospechada, erudito en Sagradas Escrituras, arquitecto y profesor universitario, viajero empedernido, director espiritual insuperable...

En él se dan la mano el cielo y la tierra, se integran la humanidad divina y la divinidad del hombre, se concreta el amor de Dios, que lo ha colmado de gracias y talentos, los mismos que él ha multiplicado y puesto a disposición de los ciudadanos de este país. Premio Nacional de Historia 1984, presidente de la Comisión Nacional de Bienes Culturales de la Iglesia, miembro de la Academia Chilena de la Historia y del Comité de Ciencias Históricas de la Santa Sede, ha escrito decenas de libros y es considerado una de las máximas autoridades en materia de patrimonio arquitectónico y cultural.

Ha abordado los más variados temas –privada y públicamente– a lo largo de su extensa vida, pero

nunca ha hablado de sí mismo. Nos jugamos por que hoy hiciera una excepción con **Desafío** y... nos fue bien. Le dije que nuestro objetivo era hacerle un perfil humano, además de pedirle algunas reflexiones en voz alta en torno al pecado de vanidad y el ego, nuestro tema central en esta edición. Con esa chispa que lo caracteriza y su aplastante sencillez, no perdió la ocasión para reirse de sí mismo: “Al decirte que sí a esta entrevista caí en la tentación y pequé de vanidad, pero estoy seguro de que Dios en su infinita misericordia me va a perdonar y tengo el firme propósito de no reincidir...”

Así es él: cercano, divertido, sin aires de monje docto, sino manso y humilde de corazón... “La verdad es que soy muy rezador, pero nada de beato”, afirma tajante, mientras se dispone a abrirnos las puertas de su intimidad, en medio de ese silencio y esa paz que reinan en el monasterio benedictino de Las Condes –la única obra arquitectónica que quedó como testimonio de su profesión– situado literalmente en la punta del cerro, desde donde la mañana que lo entrevistamos pudimos gozar de una magnífica

vista panorámica de Santiago.

:: “ME ECHABAN DE TODOS LOS COLEGIOS”

El hijo menor de Leopoldo Guarda de la Guarda y Graciela Geywitz tenía dos hermanos y una hermana, cuya muerte años más tarde constituiría tal vez el mayor dolor en la vida de Gabriel Guarda, ya que ambos eran muy unidos.

Lo pasó muy mal cuando chico, aunque la lectura que él hace de los hechos sea positiva en extremo, rasgo que lo retrata de cuerpo entero. Incapaz de condenar, siempre buscará alguna fórmula para salvar al prójimo de un juicio lapidario. Acoge al pobre y al rico; al de derecha, centro e izquierda; al creyente y al agnóstico, haciendo carne el mandato de su Señor. “Jesús no hizo acepción de personas”, comenta.

Escuchémoslo remontarse a su infancia valdiviana: “Mi padre fue un hombre de una estrictez tremenda, de una severidad impresionante... Hoy se lo agradezco,

“Yo siempre he sido una persona extraordinariamente sociable y bastante frívolo te diría... Pero la vocación llegó y llegó no más: no es uno, sino el Señor quien te elige”.



porque gracias a ese autoritarismo extremo sé leer y escribir... Mi mamá era una cándida creatura, discreta y silenciosa y con una mano de ángel para la cocina. A la sombra de mi padre, nunca protagonizó nada...

“Ser el menor de los cuatro –continúa– significó heredar siempre la ropa y que los mayores me pegaran cuando se les antojara... Carlos, que vive en Valdivia y con el que hoy nos adoramos, me quería sacar los ojos cuando nací, porque llegué a quitarle su cetro... Lo mejor del mundo fue mi abuela, que vivía con nosotros: era la licencia total, nos daba todos los permisos, nos regalaba sin límites, era de una inteligencia y una sabiduría increíbles... Con el tiempo, mi padre tuvo una evolución que sólo Dios sabe cómo fue posible y que permitió que esa relación tremendamente difícil que tuve con él se revirtiera: terminó haciendo lo que yo decidía...”

“No te he contado –concluye, cerrando su etapa de niñez– que a mí me echaban de todos los colegios: estuve en el Deutsche Schulle, después en los Padres Salesianos, luego en el Liceo de Hombres de Valdivia y por último terminé interno en el Barros Arana. De los tres años que estuve en el internado, al menos dos me los pasé llorando día tras día... Fue bueno, eso sí, haber tenido ahí (que era el internado del Instituto Nacional) a los mejores profesores de Chile, los mismos que hacían clases a Nicanor Parra, a Luis Oyarzún, a Jorge Millas... Todo tiene su compensación...”

¿Cómo se incubó su vocación de arquitecto?

Desde que tenía este porte –y posa la palma de su mano a 50 centímetros del suelo– yo quería ser arquitecto. Mi padre tenía una empresa constructora y me acuerdo que a mí me llamaban mucho la atención los edificios, las iglesias, los palacios. Entré

más tarde a Bachillerato en Letras en la U. Católica y como tenía facilidades para lo humanista, me fue estupendo.

Su vida cambió en 180 grados...

Así es... (suspira) Para mí, el ingreso a la UC fue como pasar de las tinieblas a la luz. Viví con parientes acá en Santiago y recibí el suficiente cariño como para estar contento. Los alumnos de Arquitectura veníamos mucho a misa acá, aunque significaba una verdadera excursión... Nos fascinaba el canto gregoriano y aquí nos recibían con gran afecto. Recuerdo esos tiempos en que compartíamos con Jaime Eyzaguirre y Juan de Dios Vial Correa, lo que se tradujo en una profunda amistad.

:: “EL PECADO ES INVENCIBLE Y ESO HACE SUFRIR”

Al egresar de Arquitectura, Guarda ganó una beca para estudiar Historia en España, donde permaneció durante tres años. Cuenta que durante ocho tuvo como director espiritual al benedictino padre Pablo Gordan –un judío converso–, quien lo fue acompañando en sus deseos de convertirse en un seglar comprometido.

Lo explica él mismo: “Yo siempre he sido una persona extremadamente sociable y bastante frívolo te diría... El padre Lagos, cuando era abad me advertía que le preocupaba mi excesiva sociabilidad. Pero la vocación llegó y llegó no más: no es uno, sino el Señor quien te elige. Yo simplemente no pude resistirme a su llamado. Ese es el divino antojo de Dios: Él elige a quien quiere y me ha protegido.

¿Y no se ha sentido extraño en esta comunidad benedictina, con su perfil tan peculiar...?

La verdad es que me he sentido muy pero muy bien.

“Un síntoma inequívoco de vanidad es sentirse pavo real, querer lucir su plumaje, exhibir sus éxitos, vivir demasiado pendiente de su imagen, de las apariencias”.

Piensa tú que fui abad durante 14 años. ¡Es que ésta es una fauna variadísima y ésta es precisamente la riqueza benedictina! Tú no sabes cuánto nos queremos... Me gustaría aclarar algo, eso sí, y es que yo durante los primeros 10 años, desde que ingresé a la orden de San Benito, no escribí ni un libro, no viajé ni siquiera a Valdivia, en síntesis, cumplí con estricto rigor las reglas y probé profundamente mi vocación.

¿Contra qué demonios ha debido luchar?

La santidad de vida es algo muy difícil. El pecado es invencible y eso hace sufrir. Gracias a que fui acogido por el padre Gordan, aprendí y conocí el amor de Dios y su perdón. Los padres benedictinos nunca condenaron. Recuerdo al padre Odón, que fue abad, a quien tú podías decirle que habías matado a 18 personas, pero que estabas arrepentido y no pensabas volverlo a hacer, y él te daba la bendición y el alma estaba de fiesta... Yo he sentido, en lo personal, una liberación espiritual inmensa en la vida benedictina.

¿Qué sintió durante los 14 años que fue elegido para ser el abad, teniendo que estar al mando de la comunidad?

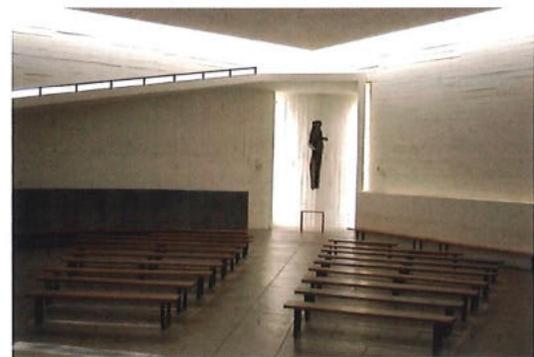
-Hay una frase en la regla benedictina que fue mi lema: "Que nadie se contriste (se apene) en la casa de Dios". Espero que aunque no haya sido el abad ideal, sí procuré querer a cada uno, buscando que fueran felices... Es difícil el cargo de abad... -y yo

estoy muy feliz hoy con nuestro abad, el padre Benito (Rodríguez)- y sobre todo lo fue para mí, porque yo no tenía ningún proyecto de mando. Con mucha oración traté de hacer lo mejor posible.

Y de oración sí que saben estos monjes. Cuando San Benito estableció las reglas hace 1.500 años, incluyó la obligación de siete rezos a lo largo del día y la noche: vigilia, maitines, laudes, sexta, nona, vísperas y completas. ¿El objetivo? Buscar a Dios incesantemente, comenzando el día a las cuatro de la madrugada y terminando a las 8.30 de la tarde. La jornada incluye misa cantada a las siete de la mañana, aseos, trabajos manuales, clases y recreación compartida. El canto gregoriano y el olor a incienso se entremezclan con una alta dosis de alegría en estos hombres consagrados a Dios y que rezan por el mundo y por todos aquellos que no saben rezar.

¿Qué le fascina y a qué le tiene miedo, padre Gabriel?

La música es mi locura, desde Monteverdi a Mahler, incluidos Vivaldi y todos los demás. Me fascinan el arte y los dulces. Les tengo miedo a los aeropuertos -¡he tenido tantos tropiezos en los terminales y he perdido tantos aviones!- y por sobre todo le tengo miedo al infierno... ¿por qué no, si uno es pecador? No le temo a la muerte, la dejo en manos de Dios y como dice San Benito: "Todos los días ten presente la muerte". Yo lo hago y creo que la muerte es amable: será el encuentro misericordioso con el Señor...



¿Cómo visualiza la presencia del Demonio en el mundo de hoy?

La mayor genialidad del Demonio es haber conseguido que muchos no crean en él. Así trabaja con mayor facilidad, esclavizando a las personas de diferentes maneras. La misión nuestra es liberar a esa gente de los diablos que las retienen.

Y uno de esos diablos se llama vanidad, o no...

Así es. La vanidad es uno de los pecados capitales y existe como acto humano: está en el niño, cuando se vanagloria porque el papá es bombero, y está en el papá que se vanagloria porque su hijo tiene un buen promedio... Un síntoma inequívoco de vanidad es sentirse pavo real, querer lucir su plumaje, exhibir sus éxitos, vivir demasiado pendiente de la imagen, de las apariencias.

Yo veo –continúa– que la vanidad es una tentación inherente al ser humano, desde Adán para abajo. Cuando uno lee las Escrituras, ve esa pugna entre la vanidad y la piedad. Alguien que cree que es bueno por mérito propio no puede ser fiel a Dios y piadoso. Porque o uno mira a Dios como fuente de todo bien, o se mira a sí mismo y no puede alabar a Dios.

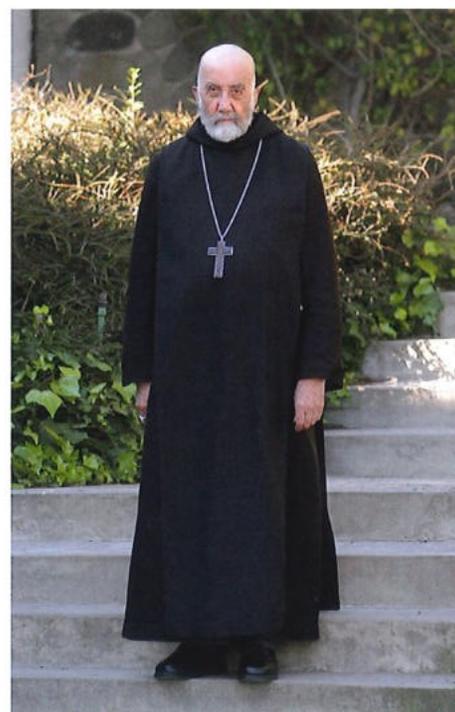
¿Qué consejo daría usted para combatir la vanidad?

Diría esencialmente dos cosas: la primera –que dice relación con lo que conversábamos antes– es no perder nunca de vista que todo lo bueno que uno tiene es recibido, lo da Dios, y envanecerse de algo que es un regalo no corresponde. La segunda cosa tiene que ver con valorar las caídas, los fracasos, los "papelones" que hacemos y los errores que cometemos. Hay que aceptar quedar mal y desprendernos de la esclavitud de querer proyectar una buena imagen. La propaganda estimula la vanidad y debemos ser

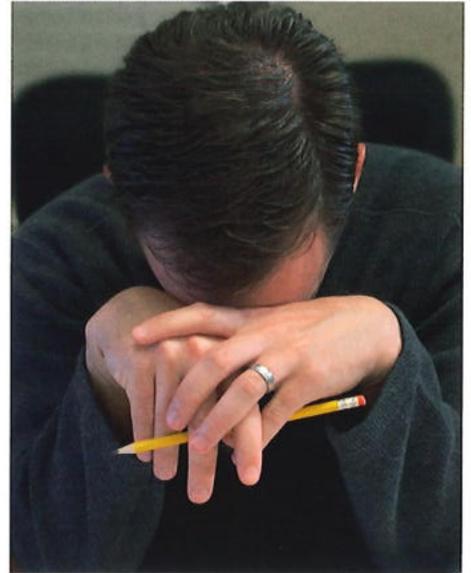
“La mayor genialidad del Demonio es haber conseguido que muchos no crean en él. Así trabaja con mayor facilidad, esclavizando a las personas de diferentes maneras. Nuestra misión es liberar a esa gente de los diablos que las retienen”.

capaces de combatir esa tentación. Por otra parte, puede que la gente te diga tanto que eres bueno, que por ahí se te filtre la vanidad. Sólo podemos ser buenos porque el Señor lo permite y no por méritos propios. Una de las vanidades que yo tengo es la de ser benedictino. Nosotros vivimos de los intereses de San Benito, ¿qué industria puede dar una garantía tan grande? ¡Cuánto bien ha hecho durante sus mil 500 años de vida! Cuesta combatir esos arranques vanidosos.

Antes de despedirnos, el padre Gabriel vuelve a conectarse con el tema del mal y nos entrega su última reflexión: "No cabe duda de que el Diablo está metiendo la cola en nuestro mundo de hoy a través de dos frentes. Uno es la intolerancia, que finalmente culmina en la guerra y, el otro, el dinero, que fácilmente puede llevarte al mal. Los ricos no son los más beneficiados en el Evangelio y por eso debemos hacer como Jesús con Zaqueo, declararse de visita en sus casas para conquistar sus corazones. Y ese día, dice el Señor, llegó la salvación a su casa... ¡Tengo una visión tan positiva del cristianismo, que eso me llena de felicidad! Por eso ando contento y agradecido por la vida. Son demasiadas las bendiciones que recibimos a diario, que sólo nos cabe agradecer..."



Quedar cesante después de los 45



En los últimos años hemos visto a profesionales que ocupan altos puestos gerenciales que por alguna razón pierden su trabajo y pasan, de un día para otro, a ser desempleados. Han dirigido grandes empresas y tienen una reconocida trayectoria; sin embargo, les cuesta cada vez más encontrar trabajo y algunos simplemente nunca lo logran. ¿Será que la experiencia dejó de ser un activo para las empresas?

:: Por Nicole Saffie G.

"Trabajé súper duro durante nueve años en una empresa que vendía electrodomésticos. Formé un servicio, tuve una de las primeras líneas 800 para atención al cliente las 24 horas, implementé un call center, una red de servicios tremenda... Me nombraron gerente general en una de las empresas del grupo. Ganaba muy buena plata, me compré casa, viajábamos con mi señora... Fui a todas partes: Estados Unidos, Panamá, Brasil, Colombia, Corea, Japón. En esa época me sentía dueño del mundo.

Sin embargo, la crisis internacional hizo que la compañía fuera perdiendo sus marcas propias y entonces hubo toda una reestructuración a fines del 2002. Mucha gente salió y ahí me quedé sin 'pega'. Fue terrible. Yo había tenido toda mi vida 'parejita': Estudié en un buen colegio, en el Verbo Divino, después entré a Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile y me titulé con muy buenas notas, luego trabajé en varias empresas grandes. Tenía una carrera exitosa y esto de quedarse sin pega fue como si me quitaran el piso.

Se me vino el mundo abajo. Cuando llevas más de tres meses sin pega te empiezas a cuestionar todo, en especial si es que eres bueno profesionalmente. Perdí el control de mi vida. También me pasó que yo tenía una red de contactos gigante, pero cuando me quedé sin pega, casi nadie me ayudó. Los que

realmente se preocuparon por mí fueron cuatro o cinco amigos que no veía casi nunca.

Después de casi un año me llamaron de una empresa industrial. El dueño era menor que yo, no era profesional, pero sabía lo que valía el servicio al cliente; tuve suerte, porque hay gente que se la pasa un par de años sin encontrar trabajo... Eso me devolvió la confianza y después de trabajar tres años ahí empecé a buscar pega de nuevo, pero con mucha más humildad. Y resultó que tuve cuatro opciones para elegir.

Somos súper frágiles los seres humanos y al final las empresas también, porque un día están arriba y al otro están abajo. Por eso, las que han pasado por crisis, como la compañía donde estoy actualmente, prefieren contratar a alguien que se ha caído y ha tenido que levantarse igual que ellas, porque tiene una visión diferente de la vida".

Lo que cuenta este gerente, quien prefirió que no apareciera su nombre, es sólo la muestra de un fenómeno que se está haciendo cada vez más común: Altos ejecutivos mayores de 45 años que de pronto se quedan sin trabajo y que les cuesta muchísimo encontrar otro. La pregunta es por qué está pasando esto, si se supone que a esa edad se está recién a la mitad de la carrera.

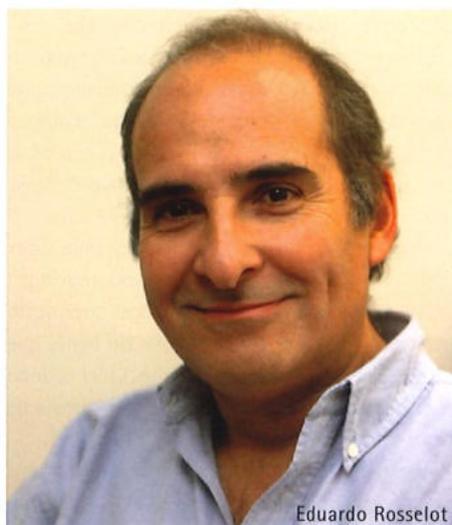
:: ¿UNA CUESTIÓN ECONÓMICA?

La primera respuesta es que los ejecutivos mayores son caros. Como tienen un nivel de vida alto, con una buena cantidad de gastos como colegio y universidad de los hijos, dividendo, cuentas y deudas, es difícil que trabajen por un sueldo bajo. Por eso las empresas prefieren contratar a profesionales jóvenes por un salario muy inferior, aunque tengan poca experiencia.

Pero, en realidad, ésta no es la única razón ni tampoco la principal. Como dice Eduardo Rosselot, director ejecutivo de MCS Consultores Asociados, "un ejecutivo sobre 45 años es alguien que tiene su forma de hacer las cosas, su estructura, sus rigideces. Pero para un cargo gerencial se requiere flexibilidad. Existe un juicio de parte de las empresas que ese profesional ya está 'formateado' de una cierta manera y que eso es algo difícil de cambiar". Las empresas muchas veces prefieren alguien "moldeable", que se adapte fácilmente al estilo de la organización.

Por otra parte, por lo general cuando pasan los 40 años las personas valoran otras cosas, como tener más tiempo con la familia y mejor calidad de vida, por lo que están menos dispuestas a trabajar pasadas las siete de la tarde o los fines de semana. Y si lo hacen, el costo es más alto que para alguien de 25 ó 30 años, con menos responsabilidades.

Tal como explica José Luis Barroilhet, de SpencerStuart, "las empresas muestran menos interés en contratar a ejecutivos mayores, porque piensan que tienen menos capacidad de jugarla. El de 45 muchas veces cree, y también es un error, que por su trayectoria ya lo tiene todo ganado y no es así.

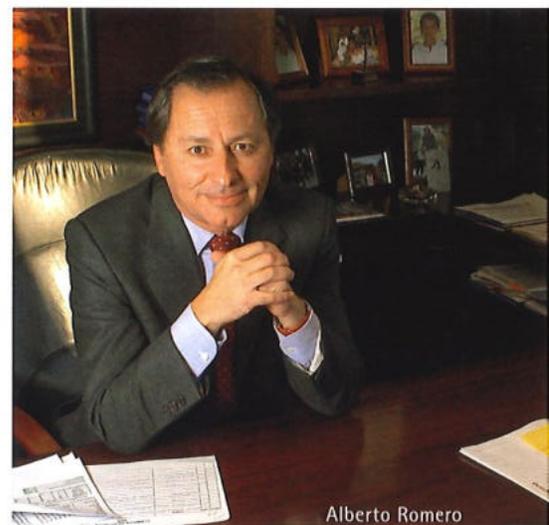


Eduardo Rosselot

Es como una posición 'agerentada', por así decirlo. En cambio, el de 30 ó 35 años está ansioso, tratando de demostrar que se la puede".

Igualmente, las empresas buscan personas que tengan potencial, en las cuales puedan apoyarse y dejar en ellas la responsabilidad el día de mañana. Es decir, profesionales con proyección. Por eso muchas veces sondean a ejecutivos jóvenes, que tienen facilidad de aprender, de amoldarse, que no le quedan grandes los desafíos y que puedan alcanzar las metas de la compañía.

Otro fenómeno que se da es que resulta más fácil que las personas mayores de 45 años caigan en una "parálisis decisional", como lo llama Rosselot. Es decir, los ejecutivos tratan de no tomar decisiones por el riesgo que conlleva, porque si se equivocan, los pueden echar. Pero al mismo tiempo, terminan



Alberto Romero

despidiéndolos igual porque no tomaron decisiones. Estas personas se vuelven más inseguras y están a la defensiva. "Todo lo que hacen es en defensa propia, entonces no toman las mejores decisiones, no generan las mejores propuestas", comenta Eduardo.

:: EXPERIENCIA: EL MAYOR ACTIVO

Pese a todas estas razones que pueden parecer muy lógicas, si observamos las grandes empresas en China, Corea o Japón, nos vamos a encontrar con que los altos puestos son ocupados por personas incluso mayores de 60 ó 70 años. Su opinión es respetada y apreciada en la toma de decisiones de la compañía. Sin embargo, a este lado del mundo nos encandilamos con lo nuevo, mientras que lo antiguo es desechado. En Estados Unidos, los gerentes

generales llegan hasta los 55 años, edad en que son reemplazados por otros más jóvenes.

En Chile, la tendencia va en la misma dirección. Valoramos el éxito fácil, lo inmediato, pero olvidamos que son los procesos más a largo plazo los que permiten alcanzar las metas. Y esto que vivimos como sociedad también se refleja en las organizaciones. Los profesionales jóvenes, exitosos y con el mundo a sus pies brillan en las épocas de bonanza. Pero cuando la organización entra en crisis, son "los años de circo" los que dan la prudencia y el manejo necesarios para sacar a flote la empresa.

A los ejecutivos mayores se les critica que se quedan atrás con los tiempos, que no están a tono con la tecnología como los profesionales recién salidos de la universidad, expertos en los programas computacionales y al día en las nuevas tendencias. Pero muchas veces, las empresas no necesitan a alguien que tenga los últimos conocimientos en un área específica, sino una persona que sea capaz de manejar todo un conjunto de cosas.

Este es el caso de la Pesquera El Golfo, empresa que después de haber incursionado en el negocio de los salmones en la década de los ochenta, cuando aún se encontraba en una etapa bastante artesanal y riesgosa, decidió retomar el año pasado. Como cuenta su gerente general, Alberto Romero, "primero pensamos en contratar a alguien joven, porque iba a venir con toda la nueva tecnología. Pero después pensamos que íbamos a tener un súper especialista en el sur y nosotros acá en Santiago, sin saber demasiado, tendríamos que aceptar todo lo que él nos dijera".

Así es que le dieron otra vuelta al asunto. "Entonces pensamos en un ejecutivo con más capacidad de gestión. Es decir, alguien que llegue al lugar y decida qué profesionales necesita, que pueda armar todo el proyecto. No es un especialista, sino alguien que tiene una mirada más global", dice Alberto y continúa: "Nosotros conocíamos a una persona que nos daba la confianza y que había estado vinculada a un tema relacionado con el mar. Tenía 53 años, pero el asunto de la edad no nos preocupó mucho. Además, la edad

Por lo general cuando pasan los 40 años las personas valoran otras cosas, como tener más tiempo con la familia y mejor calidad de vida, por lo que están menos dispuestas a trabajar pasadas las siete de la tarde o los fines de semana. Y si lo hacen, el costo es más alto que para alguien de 25 ó 30 años, con menos responsabilidades.

te permite tener más habilidad para enfrentar los problemas y más capacidad para enfrentarse a las autoridades públicas y a los mandos medios".

Un profesional que ha pasado los 45 tampoco se desespera por lucirse, no necesita validarse como alguien más joven, porque sabe que hace bien el trabajo. Se da todo el tiempo necesario para realizar los procesos que la empresa requiere, porque no piensa en lo inmediato, sino a mediano o largo plazo.

Tal como afirma Alberto Romero, "estamos súper contentos, porque entregamos una responsabilidad mucho más amplia, ya que cuando diriges un proyecto eres como un director de orquesta. No tienes que ser el mejor pianista, sino que debes saber cuándo tiene que entrar cada instrumento para que suene mejor toda la orquesta en su conjunto".

Un gerente que ha trabajado por varios años en una compañía grande, por ejemplo, va a ser un tremendo aporte en una empresa que tiene debilidades en la planificación y organización interna. Pues además de introducir nuevos métodos, al mismo tiempo va a estar entrenando a los profesionales de la misma organización.

Un profesional con varios años de vida laboral es alguien que "sabe". Como cuenta José Luis Barroilhet, "recién colocamos en una empresa a una persona que tiene 69 años. ¿Por qué? Porque es 'seco', no hay nadie mejor que él. Y a los tipos secos no le cuestionan la edad, porque son los únicos capaces de solucionar los problemas".

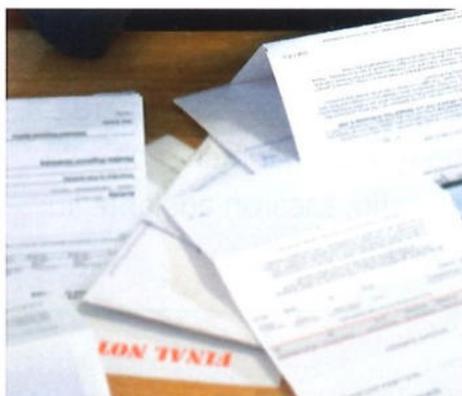
:: TOMAR EL RIESGO

Generalmente, lo que sucede cuando un ejecutivo sale de una compañía es que se desespera buscando el mismo puesto en otro lado, sin darse cuenta de



José Luis Barroilhet

A los ejecutivos mayores se les critica que se quedan atrás con los tiempos, que no están a tono con la tecnología como los profesionales recién salidos de la universidad, expertos en los programas computacionales y al día en las nuevas tendencias. Pero muchas veces, las empresas no necesitan a alguien que tenga los últimos conocimientos en un área específica, sino una persona que sea capaz de manejar todo un conjunto de cosas.



que la empresa no es el único lugar donde puede aportar. También existen otros mundos: los directorios, consultorías, docencia o el emprendimiento.

Para Eduardo Rosselot, precisamente el camino de la independencia es la mejor opción para estas personas. "Puede ser crear una pequeña empresa que dé un determinado servicio o genere un producto específico, que satisfaga una necesidad concreta. Y en eso hay miles de posibilidades. Cuando las personas están en un rubro saben cuáles son las carencias y déficit de esa área. Además conoce a la gente, tiene una buena red de contactos".

Otra solución que dan algunas industrias es que la persona salga con algo relacionado de la empresa, es decir como proveedor externo. Por ejemplo, las

compañías de combustibles por lo general entregan en arriendo o franquicia una estación de servicio. Lo mismo sucede en la industria del gas licuado, en que los ejecutivos que llevan muchos años en la organización salen y se hacen cargo de una distribuidora de gas.

Ahora, lo más probable es que estas alternativas generen menos dinero del que la persona ganaba en su puesto anterior, pero son una buena opción para mantenerse vigente y asumir otros desafíos. En realidad, lo más importante no es decidir el lugar donde voy a trabajar, sino qué es lo que quiero hacer con mi vida.

Como relata Eduardo, "he conocido gente que en un cambio así decide irse a vivir a Frutillar, a Pucón o algún lago en el sur, y desarrolla un proyecto de negocio allá generalmente vinculado al turismo. Y tú las ves uno o dos años después, y son personas súper distintas a las que se fueron, mucho más felices y realizadas".

En definitiva, todo depende de cómo uno se pare en el mundo. Si busca que le "den" un trabajo o lo que quiere es desarrollar sus propias ideas e iniciativas. En ese caso, da lo mismo si sale de una empresa, porque su aporte va a ser valioso en otra, o haciendo asesorías, o creando su propio proyecto.

Como concluye José Luis, "para eso es importante tener claro cuál es mi objetivo en la vida. Claramente, nadie tiene como misión en este mundo ser gerente general de una empresa, sino que tiene que ver con la vocación. Muchos se olvidan de esto, pero sin eso claro, no se llega a ninguna parte".

MARÍA TERESA MIRA Y ALEJANDRO BOETSCH



Una herencia de amor

Seguir construyendo una gran familia fue la misión con que se enfrentó una joven de 20 años al casarse con un viudo 18 años mayor, padre de siete hijos. Su primera esposa había sido una de sus tías más queridas y ella sintió que le encomendaba a su familia. Pese a las muchas dificultades que conllevaba el desafío, sacaron adelante su matrimonio, demostrando que al final “el amor es más fuerte”.

:: Por María Elena Montory

La joven María Teresa Mira quería mucho a su tía Angélica Fernández, hermana menor de su mamá. Era su madrina de confirmación, así como el más chico de sus hijos era su ahijado. Compartían bastante y muchas veces Maritere –como la llamaban– cuidaba con gusto a sus primos cuando su tía visitaba a su mamá.

Angélica se enfermó gravemente, a raíz de lo cual sus siete niños tuvieron que dividirse entre la casa de la abuela, los menores, y la de unos tíos, que acogieron a los que estaban en el colegio. Sus hermanas y su sobrina Maritere se organizaron para atenderla y acompañar a su marido, el ingeniero comercial Alejandro Boetsch. La joven le tenía bastante respeto a su tío Alejo porque lo encontraba muy serio, pero en ese tiempo tuvieron la oportunidad de conocerse más. Ella solía acompañarlo a la hora de almuerzo, cuando él venía de la oficina. Angustiado porque su mujer no mejoraba, él comentó una vez al pasar: “Alguien tiene que ofrecer su vida por ella... y yo no puedo porque tengo siete hijos”. La joven –quien estaba con la duda de si

tenía vocación religiosa– sintió que le correspondía hacerlo... Se lo ofreció a Dios en silencio y al día siguiente se impactó mucho al ver que su tía Angélica amanecía considerablemente mejor, llegando a pensar que ella misma se iba a morir... Sin embargo, sólo se trataba de una mejoría momentánea. Angélica siguió empeorando y tras un doloroso año falleció.

Alejandro se encontró viudo, con siete hijos que volvían a la casa luego de un tiempo muy triste. María Teresa, recién salida del colegio, se ofreció para ayudarlo con ellos, por lo que empezó a hacerse cargo de llevarlos al dentista y al doctor. “Yo estaba lógicamente muy solo. Mis padres y mis hermanos siempre me ayudaron y estuvieron cerca, pero mis amigos eran mis cuñados, me sentía más cerca de ellos y los visitaba muy seguido, donde conversaba mucho con Maritere –recuerda él–. Siempre me gustó mucho salir fuera de Santiago y hacer paseos los *weekends*. Le pedía a ella que me acompañara para que me ayudara con los niños, el menor debe haber tenido unos dos años y solo me

“Lo que más le agradezco es su paciencia con mi inmadurez, su protección, su incondicional apoyo en mis múltiples iniciativas –casa de oración, capilla para las monjas, Posada Belén, etc.–. Aunque él no estuviera de acuerdo, nunca dejó de estar a mi lado aconsejándome, criticándome... pero siempre construyendo”, María Teresa.

veía en serios apuros para cuidarlos”.

“A veces iba también con mi pololo de entonces, quien fue en un momento dado quien me abrió los ojos al decirme que yo hablaba mucho de mi tío. Ese día creí morirme, ya que yo había ofrecido mi vida por la tía Angélica y vi con claridad que ella me había dejado a su marido y a sus hijos. Sentí que me pasaba la posta para que yo la siguiera. Lo único que me pregunté en ese momento fue ¿cómo se va a fijar él en mí?”, relata María Teresa. Terminó esa relación y se entregó a lo que fuera, tenía certeza de que Dios haría lo demás. Siguió cuidando a sus primos y conociendo más a Alejandro. No sabía qué pasaba... hasta que él tomó la iniciativa.

“De la relación de amistad, compañerismo, cuidados, con esa vida en que nos habíamos conocido desde siempre, pasó rápidamente al despertar del amor y de ahí al matrimonio. No fue una decisión fácil, ella tenía 20 y yo 38, un hombre maduro con siete hijos y una mujer empezando su vida. Hacerse cargo de una familia, aunque eran sus primos, era una locura... pero como dijo Juan Pablo II, ‘el amor

es más fuerte”’, declara él. Ella sintió que su misión comenzaba.

:: CUESTA ARRIBA

Los primeros años del matrimonio estuvieron lejos de ser un cuento de hadas. Para los chicos el cambio de prima a segunda madre no resultaba fácil –con el mayor tenían sólo siete años de diferencia– y lo hacían sentir. “Alejo me daba órdenes para los niños, como el capitán Von Trapp, y yo, por más que trataba de obedecerle, era en vano... nunca logré ser fraulein María”, admite ella. Alejandro cuenta que para su nueva esposa fue muy complejo aprender a manejar un hogar con tantos hijos: “Todo un mundo se le vino encima. Las empleadas no le hacían caso. Yo tenía una gobernanta que llevaba la casa, fue la primera que salió, después las nanas... Fueron años de aprendizaje muy duros porque además los niños, que tenían entre tres y 15 años, tampoco la aceptaron de inmediato... y éstos no se podían ir”. “Fue muy difícil, los niños y yo sufrimos mucho. Era un desastre como dueña de casa, con 20 años no sabía por dónde moverme –relata María Teresa–. Menos mal que la tía Luz Matte, cuñada de mi marido, estaba siempre apoyándonos en todo, hasta hoy se lo agradezco desde el fondo del alma... Ahora es mi consejera, cuñada y amiga”. Al principio ella no dejaba de decirle tío y él, sin darse cuenta, la llamaba Angélica...

La joven dueña de casa se refugió en la oración diaria, su fuente de fortaleza, y con conciencia de misión se abocó a apoyar el desarrollo de sus nuevos hijos, así como a la crianza de los propios que empezaron a llegar con el tiempo. “Tuvo que ganarse a los niños poco a poco, fue una tarea de años y lo logró con ese amor que sólo sabe entregar y entregar, sin preocuparse de las ofensas. Fue un tremendo ejemplo para todos ellos y quizás eso ha permitido que nuestros diez hijos hayan conformedo



El clan Boetsch

FRENTE A FRENTE

Lo mejor del otro

María Teresa: "Lo que más admiro de Alejo es su capacidad de ser 'padre', no sólo con sus hijos, sino con todo el que necesita. Si hay alguien que está en conflicto de pareja, ahí está él para tratar de unir, todo en forma silenciosa. Admiro su consecuencia y tenacidad. A través de su gusto por el deporte ha sabido unir a su familia, en *campings* y juegos nos reunía a todos sanamente en alegría y compañerismo".

Alejandro: "Cuando uno se enamora ve la belleza interior y exterior de la persona amada, y cuando pasa el tiempo y la sigue viendo es porque realmente está presente en ella y es parte de su esencia como ser humano. La entrega de Maritere a la voluntad de Dios y a su familia, su alegría, su capacidad de amor al prójimo, fueron y son su fortaleza".

Anécdotas

María Teresa: "Un día estaba leyendo ensimismada la muerte de Santa Teresita, donde las monjas le prendieron un cirio para espantar al diablo. En ese momento, Alejo abre la puerta y me pregunta: '¿Prendiste una vela? Hay un olor muy fuerte'. Se me pararon los pelos y le dije: 'Estás loco, no hay ninguna vela... Es lo que estaba leyendo'. ¡Con la mente le transmití el olor!".

Alejandro: "Una vez nos dimos vuelta en el velero. Yo la llamaba parado en la quilla para que me ayudara a enderezarlo y ella pedía auxilio. A pesar del salvavidas que tenía puesto... ¡sentía que se iba a ahogar y que yo la abandonaba!".

Opinión frente a tendencias actuales

María Teresa: "Me da tristeza la convivencia antes del matrimonio, porque el ser humano es de una gran dignidad y su cuerpo es un templo. Para unirse al otro, pienso que hay que tener esa conciencia de grandeza, la que queda sellada en una unión definitiva. El trabajo y la profesión son necesarios, pero si el amor es verdadero, el casarse y formar una familia no se programa en pos de lo laboral, ¡sólo se vive!".

Alejandro: "Los cambios que han llegado, como la ausencia de fe en Dios, la permisividad sexual, la píldora que evita el embarazo y la del día después, el divorcio, el aborto y la aceptación de los matrimonios homosexuales traen un relajamiento de las costumbres. Cambió el rol de la mujer, incorporada al mundo de la política, del poder, a la competitividad en el trabajo y el dinero; lo que la ha hecho perder su rol de madre y educadora de sus hijos. Este nuevo concepto de mundo, mediante una propaganda avasalladora, está llevándonos a una sociedad deshumanizada, sin hijos. Así como en Europa, en Chile se irán cerrando colegios porque no habrá niños".

familias unidas. Hasta hoy ninguno, gracias a Dios, se ha separado", explica orgulloso su marido.

Para Alejandro las dificultades como pareja no las alcanzaron a vislumbrar, al lado de los muchos problemas domésticos que tenían que sortear a diario. Sí fue necesario aprender a acercar posiciones, como explica su señora: "Un problema fueron nuestras diferencias de conceptos de las palabras, donde teníamos interminables discusiones porque cada uno miraba un paisaje desde diferentes ventanas... Cuando comprendí que teníamos historias y costumbres diferentes, dejé de tratar que él pensara como yo. Esto nos cambió profundamente la relación, empecé a admirar nuestras diferencias y a interesarme más por su propia historia y educación, ahí me di cuenta de que esto era un complemento que nos enriquecía".

:: UNA NUEVA ETAPA

Cuando los hijos empezaron a casarse, el matrimonio comenzó a disfrutar bastante de la nueva fase. "Empezamos a tener tiempo para nosotros, a compartir con amigos, a conversar el día a día, etc... Es una etapa diferente de gozar a la familia con tranquilidad, sin mayores presiones. Es un tiempo de ceder el paso entre nosotros, esperando que el otro decida... de descubrir lo que nos gusta y compartirlo", explica María Teresa. La libertad y el respeto de los espacios de cada uno son fundamentales en la pareja. "Estar pendientes el uno del otro en los horarios fuera del trabajo y permitir que desarrolle los hobbies, el deporte o las reuniones que se le presenten es el mejor regaloneo", manifiesta Alejandro, quien goza montando, navegando y jugando tenis, entre otras cosas.

Ella ha desarrollado varias iniciativas solidarias como voluntaria, entre las que destaca la Posada de Belén, que fundó hace diez años junto a un grupo de amigas católicas. Es un lugar de acogida para personas que necesiten desahogarse y también para los grupos, de cualquier tipo, que no tienen donde reunirse. Ahí cuentan con salitas para conversar y lugares aptos para el silencio y la oración y la asistencia periódica del capellán. Alejandro la ha



apoyado siempre, interesándose en su labor como "hospedera".

Él supo transmitir a su esposa e hijos el amor por la naturaleza, lo que les ha entregado invaluable espacios para compartir. "Hemos sido buenos para veranear en familia, hicimos *campings* en diversos lugares, especialmente en lagos del sur, con los hijos y sus pololas y pololos, amigos y primos. ¡En el último que recuerdo éramos 60 personas! –cuenta con entusiasmo–. Hoy también lo hacemos en cabañas individuales de cada familia, en el lago Panguipulli. Todos vamos en febrero, las familias todo el mes, y los que trabajan, los días que pueden. ¡Para mí es lo mejor! Los veo a todos, hijos, nietos y bisnietos jugando y riendo, siempre estoy conversando con alguno de ellos". María Teresa también nombra los veraneos en el lago como los momentos más felices que han vivido como familia. Le encanta el contacto diario con todos, en especial porque permite que las diferentes generaciones se encuentren.

:: SIEMPRE CONSTRUYENDO

Un duro momento vivieron los Boetsch con la muerte de su hijo Sebastián en un accidente en alas delta, cuando el joven tenía 21 años. Para Alejandro, esa pena sólo es comparable con la del fallecimiento de su primera señora. "El tiempo va tapando las heridas, el consuelo del dolor compartido quizás

también ayuda, el trabajo, el estar ocupados, la familia; es un conjunto de hechos que deben fortalecer el espíritu, para consolar y ser consolado. Es parte de la vida, lo sabemos y nuestro deber es sobrellevarlo, por doloroso que sea", reflexiona. María Teresa siente que ese dolor los unió aún más como familia.

Con 42 años de matrimonio, se siguen admirando como el primer día y no dejan de valorar todo lo recibido uno del otro. "Lo que más le agradezco a Alejo es su paciencia con mi inmadurez, su protección, su incondicional apoyo en mis múltiples iniciativas –casa de oración, capilla para las monjas, Posada Belén, etc.–. Aunque él no estuviera de acuerdo, nunca dejó de estar a mi lado aconsejándome, criticándome... pero siempre construyendo", dice María Teresa. "A Maritere le agradezco una vida entera, el estar juntos en lo bueno y en lo malo, en la alegría y el dolor –apunta Alejandro–. El haber podido amar a todos los hijos como propios, el construir una sola gran familia y esto es lo más importante que creo que le hemos transmitido a ellos". Diez hijos en la tierra y uno en el cielo, 53 nietos y 10 bisnietos dan testimonio de eso. 📖

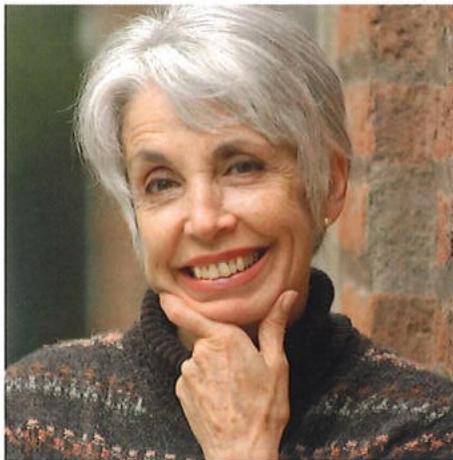
"De la relación de amistad, compañerismo, cuidados, con esa vida en que nos habíamos conocido desde siempre, pasó rápidamente al despertar del amor y de ahí al matrimonio. No fue una decisión fácil, ella tenía 20 y yo 38, un hombre maduro con siete hijos y una mujer empezando su vida. Hacerse cargo de una familia, aunque eran sus primos, era una locura...", Alejandro.

RSE EN CHILE

¿Moda, imperativo ético o necesidad exigida por el mercado?

Durante los últimos años hemos visto cómo la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia en el mundo de las organizaciones y en la sociedad en general. Pero, ¿cuál es el verdadero rol de la RSE en la actualidad? ¿Realmente saben las empresas en qué consiste la RSE?

:: Por Ivette León



:: CECILIA DOCKENDORFF Presidenta de la Fundación SOLES

La RSE es un concepto complejo con varias dimensiones. La primera, que es la básica, está relacionada con el cumplimiento de las leyes laborales y la responsabilidad con sus trabajadores, después con el medio ambiente, la comunidad y con sus consumidores, la idea es que la empresa cumpla en todos esos ámbitos. En Chile la RSE ha tenido en el último tiempo una especie de *boom*, partió un poco tarde respecto de otros países y ha sido un proceso lento, pero considero que es bueno que esté pasando y que va por buen camino, aunque todavía hay mucha paja con trigo revuelta.

Si somos realistas, hay pocas empresas que lo hacen como un imperativo ético, pero me da mucha confianza que se convierta en un fenómeno que se vaya ampliando. Hay muchas otras para las cuales es una tarea de adecuarse a su entorno, entre pragmática y valórica, para unas es una moda y para otras es francamente un recurso *marketero*. La apuesta al futuro es que la versión ética se imponga y vaya siendo cada vez más exigente la postura de la propia ciudadanía y los consumidores. Se debe buscar que en el futuro el consumidor chileno no sólo se va a orientar por la calidad de las cosas que compra y su precio, sino que además por la forma en cómo se produce, en cómo la empresa trata tanto a sus empleados y sus relaciones con la comunidad, de hecho ya existen ejemplos en el mundo en que

En el tema de la RSE, las empresas necesitan presiones del medio ya que como cualquier sistema reaccionan a las irritaciones de su entorno, mientras más exigente sea el entorno, más rápidamente va a tener que ponerse al día. En la medida en que los medios y los propios afectados den a conocer malas prácticas dentro de las empresas, malas condiciones de trabajo y salariales, y que estas situaciones se hagan visibles, la sociedad va a empezar a ejercer presión.

los consumidores han castigado a alguna empresa por malas prácticas en ese sentido y eso tiene un futuro promisorio.

En el tema de la RSE, las empresas necesitan presiones del medio ya que como cualquier sistema reaccionan a las irritaciones de su entorno, mientras más exigente sea el entorno, más rápidamente va a tener que ponerse al día. En la medida en que los medios y los propios afectados den a conocer malas prácticas dentro de las empresas, malas condiciones de trabajo y salariales, y que estas situaciones se hagan visibles, la sociedad va a empezar a ejercer presión. La exposición de las situaciones que existen al interior de las empresas, los *rankings* de las mejores

Sin embargo, fuera de temas puntuales, el ciudadano no está consciente de los aspectos que implica la RSE. Por otro lado, la sociedad civil, el Estado y las propias empresas cada vez son más conscientes del tema, por lo cual la tarea pendiente es la educación a la ciudadanía para convertirla en activa y exigente, que pueda ejercer su derecho a la crítica y a la libre elección, no solamente votando cada cierto tiempo.



:: KEIKO KODAMA
Directora Ejecutiva Concordia Chile

empresas para trabajar en Chile y las denuncias, son importantes para que las empresas puedan ser socialmente responsables. El papel que cumplen la sociedad civil, la ciudadanía y los consumidores son fundamentales para exigir y provocar que las empresas lleguen a realizar acciones de RSE reales.

Por otro lado, las empresas necesitan entrar en un proceso de educación, de tomar conciencia, tener ejemplos a la mano, de estímulo de otros actores como municipios y de la sociedad civil. Se puede ir ampliando la mirada y no sólo montar funciones de arte o hacer donaciones. Las empresas mantienen un nivel de exigencia por parte de sus consumidores, si se ven premiadas en la medida en que ejercen acciones de RSE. Cuando dan a conocer lo que están haciendo se produce un efecto en los consumidores, en la respetabilidad dentro de las comunidades en que están insertas y ese reforzamiento positivo puede hacer que su comportamiento se mantenga en el tiempo. Nadie va a mantener una conducta si nadie se la reconoce. No necesariamente se logran efectos económicos, que es lo primero que la empresa busca, pero los efectos morales que se producen en el tiempo también son valorados por las compañías.

La gente sabe y está comenzando a castigar las malas prácticas y de alguna manera a resaltar las buenas. En el último tiempo hemos visto cómo la ciudadanía cuestionó la decisión del gobierno de premiar a un empresario, exitoso económicamente hablando, pero en cuyas empresas los empleados no están en las condiciones más deseables.

Uno podría ver la RSE desde la perspectiva de que es un imperativo ético, pero la realidad va más allá, es un imperativo de negocios. Hay dos miradas, desde el negocio de las empresas y otra desde la sociedad. Desde la perspectiva de la empresa es un imperativo de negocios, es la evolución que ha tenido el tema en el mundo. Para que la empresa pueda crecer en el tiempo y sea sustentable la evidencia de los últimos años ha demostrado que la empresa no sólo debe ser económicamente rentable, sino que además tiene que ser sustentable desde la perspectiva social y ambiental, el valor de la empresa va mucho más allá de su desempeño financiero.

Desde la perspectiva de negocio, si bien se puede decir que es un imperativo ético, hay un tema que es el que se debe producir sin afectar las oportunidades de las futuras generaciones, que es la definición básica del desarrollo sustentable.

Desde la perspectiva de la sociedad, la pregunta que surge es cuál es el rol de las empresas y claramente éste va más allá de sólo producir. En la actualidad la empresa es una organización social fundamental, el motor de la economía y el desarrollo de la sociedad, y

teniendo este aspecto en cuenta se empieza a hablar de valor compartido. Es decir, la empresa debe generar valor para los distintos actores que se relacionan con ella, sus *stakeholders*, no tan sólo los accionistas, trabajadores, inversionistas y sus clientes, sino que además para las comunidades en la que está inserta y el medio ambiente. Claramente con esta evolución ya no estamos en el escenario del *marketing*, donde la RSE es un ejercicio de relaciones públicas y las

La empresa debe generar valor para los distintos actores que se relacionan con ella, sus *stakeholders*, no tan sólo los accionistas, trabajadores, inversionistas y sus clientes, sino que además para las comunidades en la que está inserta y el medio ambiente. Claramente con esta evolución ya no estamos en el escenario del *marketing*, donde la RSE es un ejercicio de relaciones públicas y las empresas lo están entendiendo así.

empresas lo están entendiendo así.

Pero además de entender qué es lo que hay detrás de la RSE es necesario visualizar y tener presente cómo las empresas han ido evolucionando en el tema. Claramente existen distintos estadios. Hay que tener claro que no todas las organizaciones han evolucionado al mismo ritmo, vemos unas que están más adelante y otras más atrás. En lo más básico, las acciones de RSE son igual filantropía, situación que ha quedado atrás desde hace mucho tiempo, ya que la filantropía parte de una actitud más bien asistencialista, en la que se realizan acciones –como las donaciones– que son sumamente importantes, pero que no están en el centro del negocio de la empresa.

En el siguiente estadio existe la inversión social, en la cual el objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad en la que se halla inserta y que está apoyando y que al mismo tiempo reditúa al negocio de la empresa. En una fase más avanzada se le empiezan a agregar dimensiones, donde la RSE va más allá de la inversión social. Este estadio de la RSE tiene que ver con los temas de ética, cómo está manejando los gobiernos corporativos, los temas de *marketing*

y comercialización, la producción responsable, los temas de calidad de vida laboral, las relaciones con los contratistas y debe contemplar las tres dimensiones: lo económico, lo social y lo ambiental, con lo cual las empresas comienzan a adquirir licencia para operar y prosperar. Acá las empresas empiezan a ver cómo satisfacer estas tres dimensiones. No sólo necesitan de la licencia legal, sino además la licencia social para operar; en esto donde las necesidades y exigencias de los *stakeholders* tienen gran relevancia.

En un estadio superior la empresa llega a comprender que no sólo debe generar beneficios para sus accionistas e inversionistas, sino que además para el resto de la sociedad. Entonces aparece el tema del valor compartido, en el que el tema de la RSE debe ser incorporado a la gestión del negocio de la empresa. Hoy existen empresas que han visto la RSE como una oportunidad y la están incorporando a su quehacer y como parte de su negocio, con una visión de valor compartido para y con la sociedad.

Actualmente en Chile se está entendiendo que la RSE interna es lo primero, que hay un juicio que se ve reflejado en las distintas encuestas que se han realizado en las cuales son mal evaluadas aquellas empresas que hacen RSE y no han sido capaces de ordenar su casa. Hoy en día hemos logrado comenzar a discutir el tema de la RSE ya no desde el punto de vista de la filantropía, sino que centrando la discusión en la calidad de vida de los trabajadores, no sólo los empleados directos, sino que además los tercerizados y aquellos que pertenecen a la pequeña y mediana empresa que trabajan con las empresas grandes, en esto el tema no son sólo los sueldos, sino la calidad de vida.

:: CARMEN PERALTA Directora Ejecutiva Sociedad Activa

El tema de la RSE ha ido poco a poco instalándose en la mente del empresariado y ha sido un proceso lento, pero cada día más las empresas están entendiendo que hoy no sólo deben tener fines de lucro y responsabilidades hacia sus accionistas, sino que también les cabe una responsabilidad con otros miembros de la sociedad que tienen relación con ella, sus *stakeholders*. En este sentido, la RSE hace ver que la empresa tiene un rol mucho más importante que la sola generación de riquezas.

Sin duda que la RSE vista como una forma de *marketing* existe en algunos casos concretos, sin embargo la actual tendencia es otra. Si una compañía realiza acciones de RSE en la búsqueda de tapar un hoyo o como una forma de cubrir sus culpas, con

La RSE debe estar presente en cada acción de la organización y no remitirse a un departamento o un área de la compañía. En la medida en que quienes dirigen las empresas conozcan otras realidades y sean capaces de relacionarse con ellas serán capaces de entender el verdadero sentido de la RSE y el valor del rol que tienen en la sociedad.

un fin *marketero*, en el largo plazo el mercado lo va a saber y sus efectos pueden ser absolutamente contrarios a los que se buscaban. Si las acciones de RSE no se condicionan con el accionar global de la empresa, no tienen ningún sentido, es por eso que el tema de la RSE dentro de una empresa debe estar en su declaración de principios estratégicos. De ahí nace la visión de que el rol de la empresa debe estar más allá de la generación de riquezas, y si se entiende así, es muy distinto cómo eso se manifiesta en su accionar. Si no existe una noción clara y la RSE no está incorporada dentro del ADN de la empresa, la sociedad inmediatamente percibe su doble estándar. Visto desde este punto de vista, la RSE responde a un código ético.

Debemos tener en consideración que las empresas están manejadas por personas que poseen un código ético, y son estas personas las que establecen el

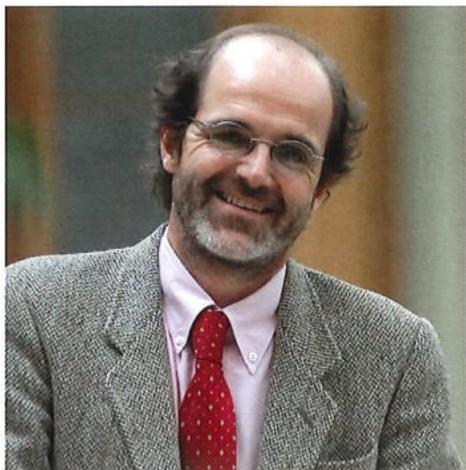
comportamiento de las empresas y que se construye desde los mismos principios que tienen las personas. La RSE debe estar presente en cada acción de la organización y no remitirse a un departamento o un área de la compañía. En la medida en que quienes dirigen las empresas conozcan otras realidades y sean capaces de relacionarse con ellas, serán capaces de entender el verdadero sentido de la RSE y el valor del rol que tienen en la sociedad. Con la evolución de la sociedad, el nivel de conciencia que se tienen de distintos temas va cambiando y hoy en día las empresas ven la necesidad de subirse al carro de la RSE, pero dejando de lado la idea de que es sólo un negocio.

En este sentido debemos considerar que la empresa –sobre todo en nuestro país– es un vehículo para que mucha gente pueda actuar responsablemente, en especial sus empleados. Existe una definición de RSE que dice que es una filantropía estratégica, donde las acciones que se realizan están alineadas con el negocio de la empresa. El rol de la empresa en la actualidad es muy importante, ya no sólo basta ser una fuente de trabajo, hoy juega un papel estratégico en la sociedad. En Chile la empresa privada siempre ha realizado un rol fundamental dentro del crecimiento del país, a diferencia de otros países y otras realidades políticas. Hoy en día el empresariado debe ser capaz de tener voz y voto en temas que son relevantes para la sociedad, como es el caso de la educación y la investigación, proponiendo y trabajando codo a codo con el Estado.

A Chile le hace falta camino por recorrer en cuanto al rol de los consumidores, porque hasta ahora sólo le preocupa lo que le toca, como los precios; es necesario ir evolucionando y ser cada vez más exigentes hacia las distintas organizaciones y hacer valer sus derechos como consumidores.



comportamiento de las empresas y que se construye desde los mismos principios que tienen las personas. La RSE debe estar presente en cada acción de la



:: IGNACIO IRARRÁZABAL
 Director de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Ciertamente que hay una moda respecto del tema de la RSE, pero que es muy bienvenida. Hay que entender que las sociedades pasan por procesos y hay temas que se ponen sobre el tapete y se van haciendo cada vez más importantes. Hoy es una moda, pero ciertamente también es un ámbito de la gestión de las empresas que cada vez está más presente y en ese sentido es día a día más importante. Si bien se partió de una cosa superficial, se ha ido transformando en algo sustantivo dentro de las empresas.

La verdad es que en Chile el tema no es novedoso. Si miramos la historia empresarial de nuestro país, podemos ver que el tema está presente desde hace muchísimo tiempo, ya que muchas empresas chilenas desde hace décadas realizaban acciones de responsabilidad social corporativa, en relación con la sociedad, el cuidado de las comunidades y de la calidad de vida de sus trabajadores, pero estas acciones no se llamaban RSE. Lo que vino a hacer esta corriente de la RSE ha sido consolidar nichos parciales que se habían gestado históricamente y en ese sentido es bueno, es bueno que esté en el eje de acción de las empresas. El aporte del concepto de RSE es que estas acciones se han hecho más sistemáticas, más estables y sujetas a escrutinio público.

Es importante tener presente que la RSE es voluntaria. Es la empresa, apoyada por sus directores, la que decide embarcarse en proyectos de RSE, y como es un proceso voluntario, las empresas ponen más énfasis en algunos aspectos que en otros y está relacionado con la visión de sus directores, aportando más a la cultura, el medio ambiente o los

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

(Fuente: Fundación PROhumana)

La **RSE** se puede definir como la permanente preocupación de una empresa, por la calidad ética de las relaciones de la empresa con sus colaboradores, clientes y proveedores, con la comunidad, con el poder público y el medio ambiente.

(Fuente: Instituto ETHOS Brasil)

La responsabilidad social empresarial es un factor clave para que las empresas accedan a capitales:

- Los inversionistas están mirando hoy el desempeño social y medioambiental de las empresas. Más de la mitad de los analistas y dos tercios de los inversionistas hoy creen que una compañía que enfatiza su desempeño en estas áreas es atractiva para invertir.
- Inversionistas privados están desarrollando herramientas para identificar los riesgos sociales y medioambientales en sus potenciales inversiones y están utilizando la RSE como un vehículo para apalancar las finanzas

(Fuente: AcciónRSE)

De acuerdo con la última encuesta de la Fundación PROhumana, el 36% de los encuestados dice no haber escuchado hablar acerca de la Responsabilidad Social, lo que indica que éste es un concepto aún desconocido para una parte importante de los chilenos, por lo que existe la necesidad de ampliar y profundizar el trabajo en torno a la promoción y sensibilización del concepto.

(Fuentes: Encuesta Fundación Prohumana – Adimark, agosto 2006)

Lo que sí quisiéramos es que esta RSE debería pasar de una etapa más esporádica, filantrópica y puntual a un compromiso más permanente. Como dicen algunos autores, debería pasar a formar parte del ADN de las empresas, es decir, que no sea una cuestión satelital.

trabajadores según sus propias visiones y necesidades. Lo que sí quisiéramos es que esta RSE debería pasar de una etapa más esporádica, filantrópica y puntual a un compromiso más permanente. Como dicen algunos autores, debería pasar a formar parte del ADN de las empresas, es decir, que no sea una

cuestión satelital.

El hecho de incorporar la RSE en el *marketing* no debe ser mirado con tan malos ojos, ya que de esa manera las empresas quedan expuestas al escrutinio público, en el que una empresa al declararse comprometida con el medio ambiente hace una declaración de principios que va a estar vigilada por los distintos actores de la sociedad, los cuales le van a exigir que cumpla con su compromiso. De esta forma, cuando una empresa hace *marketing* con las acciones de RSE que realiza se le permite a la ciudadanía realizar un escrutinio de esas acciones, lo que hace más transparente todo el proceso. 📌



:: ENCUENTRO DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Con el objetivo de unir a las organizaciones solidarias en una gran comunidad para que juntas logren el sueño de hacer de Chile un país más justo, Desafío organizó el primer Encuentro de Organizaciones Solidarias, el lunes 7 de agosto, en el centro de eventos Los Almendros. Más de 160 personas, representantes de 53 fundaciones e instituciones dedicadas al tema, se juntaron para compartir y "re-conocerse", para así aprender de las experiencias de los demás y potenciarse mutuamente.

Durante la jornada, los asistentes escucharon las presentaciones de Sergio Spoerer, académico de la Universidad de Chile, quien expuso sobre las dimensiones de la confianza; Indrani Sinha, fundadora de Sanlaap (organización india contra la prostitución infantil), relató su experiencia y el valor de trabajar en red, y Rodrigo Jordán, presidente de la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, quien se refirió a la gestión de la vanidad, haciendo una analogía entre subir una montaña y trabajar en una institución solidaria.

Tras el almuerzo, los participantes tomaron parte de una dinámica con unas figuras de madera, en las cuales reflejaron todos sus anhelos y esperanzas para las personas que ayudan sus respectivas organizaciones. 🇨🇱





BRIAN SMYTH, COACH DE EMPRESAS

“Hoy hay gerentes en vez de líderes”

Para este profesional, con vasta experiencia de *coaching* en Europa y Estados Unidos, en las empresas los jefes están tan ocupados en dar instrucciones e información que no saben cómo involucrar a su gente. Tratan a los empleados como niños más que como adultos capaces de tomar sus propias decisiones y no valoran el aporte que pueden entregarles sus trabajadores.

:: Por Nicole Saffie G.



Brian Smyth era el gerente general de una planta de General Motors de dos mil personas en Irlanda cuando se dio cuenta de que algo andaba mal en la forma de tratar a los empleados. Todo comenzó con la manera de actuar de los trabajadores: Cada vez que tenían una queja respecto de la compañía, simplemente dejaban sus labores y se iban a sentar a la cafetería. Esto, por supuesto, le causaba un tremendo problema a la empresa, pues implicaba, por ejemplo, que no podían cumplir con los plazos de entrega a Opel, en Alemania, significándole a ésta pérdidas cercanas al millón de dólares por cada hora de retraso.

“¿Qué está pasando aquí –se preguntó Brian– ¿es que tuvimos la mala suerte de contar justo con dos mil personas malas?”. Claramente la respuesta no iba por ahí. Lo que pasaba es que faltaba involucrar a los trabajadores en las decisiones que se tomaban en la empresa. De ahí que se creó un grupo de profesionales que se sentaba a conversar periódicamente con los representantes de los sindicatos, no sólo para informarles de los objetivos de la compañía, sino

para escucharlos y ver qué preocupaciones tenían con respecto de esos planes.

“Empezamos a cambiar la forma de tratar a la gente y ahí me di cuenta de qué realmente teníamos que implementar nuevos sistemas”, afirma Brian. Entonces decidió hacer un experimento: Reunió a los trabajadores de ocho líneas de producción, que se encargaban de hacer cables para IBM, y les dio libertad para decidir cómo efectuar las cosas. O sea, ellos no recibían órdenes de sus superiores, sino que eran los mismos empleados quienes establecían tanto su forma de trabajo como sus objetivos. Al poco tiempo, esa área fue la mejor de toda la planta. “Jamás hubo un problema y a mí solamente me entregaban una hoja cada semana, en la que me contaban las dificultades que habían superado, qué habían hecho y qué metas venían por delante”, cuenta Brian.

Pero la experiencia que definitivamente lo marcó fue cuando trabajó haciendo un sistema de evaluación de desempeño. Brian se reunió con personas de distintas plantas de General Motors y

de otras compañías también, para diseñar un nuevo método de medición. Pero pese a que éste era bastante bueno, no funcionó. Entonces se preguntó por qué y la respuesta resultó bastante curiosa: “Porque si yo evalúo el desempeño de la gente, en realidad le estoy faltando el respeto, pues si el empleado tiene una opinión diferente a la mía, es muy difícil para él discutir conmigo, al final será mi visión la que va a prevalecer”, responde Brian. Fue ahí cuando se dio cuenta de que la mejor alternativa era la autoevaluación. Es decir, la persona que dirige el proceso desempeña un rol de líder, de guía, pero es el trabajador quien finalmente se califica a sí mismo.

“Ese fue el momento –cuenta Brian– cuando comencé a tener algunas dificultades con la gente de General Motors, pues ellos querían un sistema mucho más rápido de evaluación. Entonces decidí dejar esta enorme compañía para compartir con otros lo que había descubierto: la urgente necesidad de cambiar el modelo de gestión en las empresas. ¿Cómo? A través del coaching”.

:: LAS CINCO CLAVES

En el sentido tradicional, el coach es quien dirige a un equipo y le da instrucciones, es la persona que "sabe" y por eso busca transmitirles sus conocimientos a sus discípulos. En cambio, en esta nueva acepción, el coach simplemente se sienta a escuchar a una persona sobre sus problemas e inquietudes, y la impulsa para que descubra por sí misma las soluciones, metas y pasos a seguir. En otras palabras, su propósito es sacar lo mejor de cada persona, lo que llevamos adentro y que muchas veces no puede aflorar porque nos falta el apoyo necesario.

En el sentido tradicional, el coach es quien dirige a un equipo y le da instrucciones, es la persona que "sabe" y por eso busca transmitirles sus conocimientos a sus discípulos. En cambio, en esta nueva acepción, el coach simplemente se sienta a escuchar a una persona sobre sus problemas e inquietudes, y la impulsa para que descubra por sí misma las soluciones, metas y pasos a seguir. En otras palabras, su propósito es sacar lo mejor de cada persona, lo que llevamos adentro y que muchas veces no puede aflorar porque nos falta el apoyo necesario.

Según Brian, el coaching es un proceso en el cual se responden cinco preguntas:

1. ¿De qué se trata el problema?
2. ¿Qué está pasando ahora?
3. ¿Qué es lo que te gustaría que sucediera?
4. ¿Qué vas a hacer?
5. ¿Qué podría fallar en tu plan?

Por muy simples que parezcan, cada pregunta es muy importante. Por ejemplo, respecto del primer y segundo paso (¿De qué se trata el problema? ¿Qué está pasando ahora?), muchas veces nos quedamos con las cosas adentro porque no tenemos a nadie con quien compartirlas. "Que alguien nos escuche sin criticarnos, sin dar ideas, solamente oyéndonos e identificándose con nosotros es un lujo y es una ayuda enorme", afirma Brian y agrega: "Muchos de los problemas de la vida se producen precisamente porque no somos capaces de aceptar realmente lo que está pasando, los negamos, los escondemos".

Responder a la tercera pregunta (¿Qué es lo que te gustaría que sucediera?), muchas veces resulta bastante difícil. Como explica Brian, a la gente le cuesta saber lo que quiere, le cuesta soñar, ya que es mucho más fácil quedarse en la situación actual –aunque no le guste mucho– que arriesgarse a anhelar algo diferente. Por eso es una gran ayuda

que alguien nos impulse a crear esos sueños, pues durante ese proceso van saliendo soluciones y nuevas formas de ver las cosas.

Luego, el cuarto paso (¿Qué vas a hacer?) no consiste en que el coach dé recetas mágicas, sino que acompañe a la persona para que descubra sola lo que tiene que hacer. Una vez que ha aclarado lo que le está pasando, de forma franca y honesta, y al saber cuáles son sus metas, qué es lo que quiere, entonces va saliendo de su propia mente lo que debe hacer.

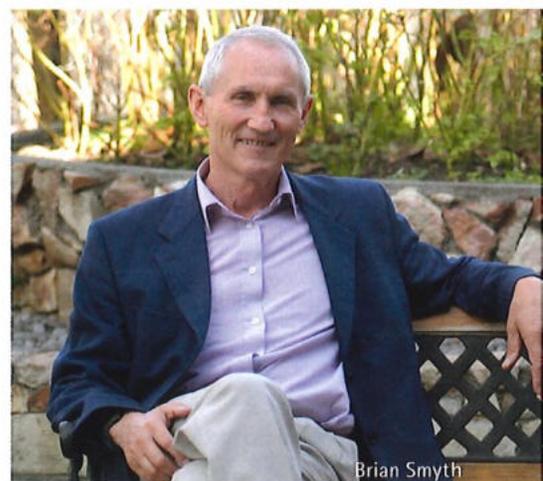
Por último, en la quinta fase (¿Qué podría fallar en tu plan?), el coach hace una especie de resumen

o revisión del problema, las metas y objetivos, y ayuda a que la persona se dé cuenta de las cosas que podrían fallar en su plan de acción.

:: GERENTE VERSUS LÍDER

Lo que hace este modelo de coaching es cambiar la forma de relacionarnos con las personas, ya sea con nuestros hijos, pareja, amigos, compañeros de trabajo o con nuestro jefe. Y es justamente en este último punto donde Brian es especialmente crítico: "Estamos enfocando en forma errónea el rol del gerente –sentencia– y está fallando porque se basa en que hay un jefe, que es superior, y un empleado, que es inferior. Como el jefe tiene poder sobre el subordinado, tiene el derecho a decirle que haga tal o cual cosa sin tomarlo en cuenta, aunque ésta no sea la mejor decisión".

Lo que propone el coaching es que no se trate a los empleados como niños, sin derecho a participar ni a exponer sus puntos de vista, sino como adultos. La función del gerente no es decir siempre lo que el otro tiene que hacer, por el contrario, debe dirigir a su equipo para sacar lo mejor de cada persona. El problema es que muchas veces queremos que la gente haga las cosas a nuestra manera y no las dejamos actuar por sí mismas, en su propia forma creativa.



Brian Smyth

"Hay que cambiar el rol del gerente", sentencia Brian. Éste debe compartir sus planes con el resto del equipo para hacerlos partícipes de esos objetivos. Crear una meta común, para que cada uno se sienta parte y a la vez tenga más ganas de alcanzar esos propósitos. Cuando la gente siente que tiene el poder de exponer sus propias opiniones, de generar nuevas ideas y proponer soluciones, se va identificando con los objetivos de la empresa y los resultados son muchísimo mejores.

Ahora, no se trata de que cada persona haga lo que quiera. El gerente es el líder, quien debe velar por el bien de toda la organización. Tiene que recordar siempre qué es lo que se quiere lograr, para no desviarse de esa meta. Si es necesario que enfrente a un empleado que se está desviando de ese objetivo, debe hacerlo, pues es por el bien de todo el equipo.

Un peligro en todo esto es que muchas veces los gerentes creen que tienen dos alternativas en la gestión: se enfocan en la empresa o se centran en las personas. Sin embargo, ambas opciones no tienen por qué ser excluyentes. Lo que es bueno para la empresa no tiene por qué ser malo para los trabajadores y viceversa. El gran desafío actual es dirigir la organización tratando de conciliar ambos aspectos.



Dentro de esta misma visión sobre el rol de la jefatura, Brian explica que, en general, el problema es que hay gerentes en vez de líderes. O sea, lo que se está haciendo es manejar lo existente, quedarse en un status quo, en vez de crear futuro. Ese es el cambio que se debe hacer en las empresas de hoy.

"Hay que cambiar el rol del gerente", sentencia Brian. Éste debe compartir sus planes con el resto del equipo para hacerlos partícipes de esos objetivos. Crear una meta común, para que cada uno se sienta parte y a la vez tenga más ganas de alcanzar esos propósitos. Cuando la gente siente que tiene el poder de exponer sus propias opiniones, de generar nuevas ideas y proponer soluciones, se va identificando con los objetivos de la empresa y los resultados son muchísimo mejores.

:: INVOLUCRAR MÁS QUE INFORMAR

Cambiar el modelo del jefe también incluye cambiar la actitud de creer que la jefatura no necesita el input de los empleados. Y esto repercute en una mala comunicación dentro de la empresa. Muchas veces, los modelos que tenemos en la cabeza nos dicen que el jefe es la persona que sabe y, por lo tanto, no necesita del aporte del resto. Que si escucha a los demás va a estar mostrando que es débil y que en realidad no sabe tanto como se esperaba. Sin embargo, si el jefe cuenta con cinco o seis opiniones, sin duda que su decisión va a ser mejor que si la toma sin considerar aspectos que, tal vez, no habría



pensado de haber actuado por su cuenta.

De ahí que es necesario cambiar el modelo: Convocar a todos los trabajadores una vez al año, organizar distintas reuniones, escucharlos, compartir con ellos, que hablen de sus metas, invitarlos a que den ideas y felicitarlos por su trabajo.

Todo esto apunta, en definitiva, a que la gente disfrute de su trabajo y no sólo espere a que sean las seis o siete de la tarde para "empezar" a pasarlo bien. Como cuenta Brian: "Siempre hay gente que dice, 'mire, no voy a almorzar porque quiero salir temprano para gozar la tarde'; otros piensan, 'yo voy a trabajar duro de lunes a viernes para disfrutar el fin de semana'; otros dicen, 'voy a trabajar los fines de semana, las vacaciones son sólo una semana al año, pero realmente la voy a pasar muy bien en mi jubilación'. Al final postergamos tanto las cosas, que no nos damos cuenta de que la vida ocurre ahora y no la disfrutamos. Ese es el llamado que no hay que dejar pasar. 📌"

FRANCISCO VARELA



“Un faro del fin del mundo”

Es aún demasiado pronto para dimensionar la obra de Varela en toda su extensión. Sin duda, este científico reconocido en todo el mundo dejó un legado del que todos los chilenos podemos sentir orgullo.

:: Por Alejandra Gajardo

Cuando Francisco Varela regresó de su doctorado en Harvard se reunió con el científico Humberto Maturana, a quien expresó su gran ambición: “Mi interés es dilucidar el psiquismo del universo”. El doctor Maturana lo escuchó atentamente y le dijo: “Muy bien, empecemos con el ojo de la paloma”.

Con ese diálogo comenzó una gran amistad entre los dos científicos. Relación que dio grandes e importantes frutos. Uno de ellos fue la teoría de la autopoiesis, que define a los seres vivos como máquinas autónomas que producen sus propios componentes y cuya dinámica está determinada fundamentalmente por sus relaciones internas.

En una segunda estadía en Chile, en los años 80, Varela y Maturana elaboraron la muy conocida obra “El árbol del conocimiento”, libro que fue traducido a más de 30 idiomas y que es considerado un best seller. En él, estos dos autores aplicaron los principios epistemológicos de la biología del conocimiento a diversos ámbitos, como la teoría de la evolución y la dinámica social. En otras palabras, explicaban la manera en que conocemos las cosas.

Luego de ese exitoso libro, Varela se fue de Chile. Partió a trabajar al Instituto Max Planck en Alemania, pero finalmente se radicó en Francia, donde desarrolló una prolífica labor como

director de investigaciones del Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNRS), dirigió el laboratorio de neurociencias cognitivas en el Hospital de la Universidad de la Salpetriere y se desempeñó como académico de la École Polytechnique. En todos esos cargos, este neurobiólogo chileno dejó huellas y sobre todo admiradores, que aún no se conforman que haya interrumpido su aporte al conocimiento humano debido a su muy temprana muerte, a los 54 años. Para ellos, las teorías de Francisco Varela cambiaron el mundo porque modificaron la forma de pensar, investigar y vivir. Fue uno de los pensadores más importantes de los últimos tiempos e hizo una gran contribución a la ciencia cognitiva, la que intenta responder a los dilemas del fenómeno de la mente. Neurocientíficos de todo el mundo realizaron un ranking de los papers o libros que mayor influencia tuvieron en el siglo XX para el avance de la neurociencia. En él, el trabajo de “The embodied mind” de Varela, Thompson y Rosh apareció como uno de los 300 documentos más relevantes.

Si en el mundo tuvo muchos admiradores, en Chile los hubo aún más. Uno de ellos es el físico Enrique Tirapegui, para quien Varela fue un científico excepcional en más de un aspecto: “No sólo hizo descubrimientos fundamentales en los ámbitos de la neurobiología, tema que siempre lo apasionó, sino que además

comprendió muy tempranamente y antes que muchos otros, que debía abordarse en forma interdisciplinaria. Ese enfoque, que en la actualidad es unánimemente aceptado, no lo era es ese entonces".

Otro aspecto que lo distinguió como intelectual, según Tirapegui, es el no haber vacilado en integrar a su reflexión corrientes alejadas en los círculos científicos, tales como la cosmovisión budista. "Todo lo anterior lo configura como un pensador fuera de lo común, con mucho coraje y lucidez. Sobrepasó largamente el ámbito de la ciencia, haciendo escuela en diversas partes del mundo, donde sus trabajos se han constituido en inspiración y punto de partida para numerosos intelectuales", aseguró en un homenaje póstumo al científico chileno.

:: VIDA DE CIENCIA

Francisco Varela nació en 1946 y estudió en el Colegio Verbo Divino de Santiago. En 1967 se licenció como biólogo en la Universidad de Chile, donde recibió la influencia de destacados científicos, en especial del neurofisiólogo Joaquín Luco. Luego de



obtener un doctorado en la prestigiosa universidad norteamericana de Harvard, trabajó con Humberto Maturana. En 1973 regresó a los Estados Unidos para colaborar en la Universidad de Nueva York, pero volvió temporalmente a Chile entre los años 1980 y 1985.

Su obra destaca por su extensión y por la profundidad con que desarrolló sus ideas en cada una de las áreas del conocimiento en la cuales incursionó, entre ellas destacan especialmente la neurobiología, la ciencia del conocer, la epistemología, la inmunología y la biomatemática. Su vasta obra se publicó en cientos de revistas científicas, libros, ensayos y artículos de divulgación, muchos de los cuales fueron traducidos a varios idiomas.

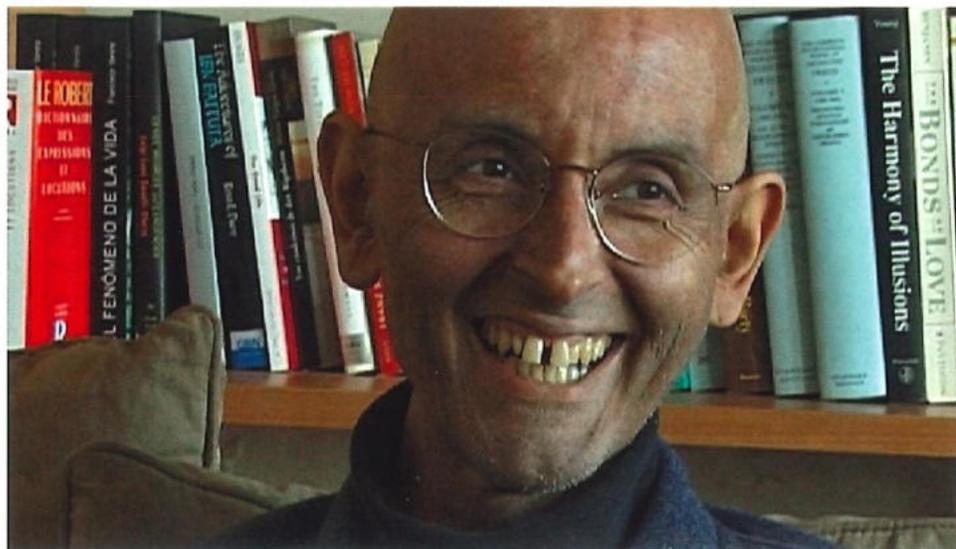
Según quienes lo conocieron y siguieron, la curiosidad y avidez intelectual de Varela fueron evidentes desde un principio. Adquirió dominio de las matemáticas, lo que le permitió usarlas en sus investigaciones. Además, estudió el pensamiento filosófico clásico y contemporáneo, que utilizó para abordar problemas científicos desde una perspectiva más amplia y se mantuvo a la vanguardia de los avances tecnológicos, muchos de los cuales implementó en su trabajo experimental.



Varela dominaba cuatro idiomas y tenía buena comprensión en varios otros, lo que le facilitó el contacto con intelectuales y estudiantes de varias naciones. Asimismo, se destacó por su experiencia en la práctica y filosofía budista que le confirieron un marco conceptual desde el cual desarrolló su pensamiento. "Es notable la cercanía que tuvo con el Dalai Lama, con quien junto a un grupo de destacados científicos se reunieron en varias ocasiones para discutir en profundidad sobre ciencia y budismo, las que dieron origen a varios de sus libros", según escribieron Adrián Palacios y Juan Bacigalupo en un artículo homenaje titulado "Francisco Varela, faro del pensamiento".

En el año 2000, Varela ofreció su última presentación pública en Chile. Llegó invitado por el Instituto Milenio para Estudios Avanzados en Biología Celular y Biotecnología. En ese viaje percibió que era momento de reinserirse en el medio nacional, pero desde Francia. Por ello se propuso liderar encuentros periódicos con los científicos chilenos para contribuir así al desarrollo de la neurociencia local. Lamentablemente, Varela falleció al año siguiente en Europa, víctima de un cáncer hepático. Sus cenizas descansan en Montegrande, Cuarta Región, de donde era originaria su familia. Lo sobrevivieron su esposa norteamericana, Amy Cohen, y sus hijos, Alejandra, Leonor, Javier y Gabriel.

Científicos locales coinciden en señalar que es aún demasiado pronto para dimensionar la obra de Varela en toda su extensión. "Queda en manos de las actuales y futuras generaciones develar su vasto pensamiento y continuar su obra seminal. Y en las manos de nuestras autoridades políticas y universitarias el facilitar los caminos para que el legado de Varela



Para sus admiradores, las teorías de Francisco Varela cambiaron el mundo porque modificaron la forma de pensar, investigar y vivir. Fue uno de los pensadores más importantes de los últimos tiempos e hizo una gran contribución a la ciencia cognitiva, la que intenta responder a los dilemas del fenómeno de la mente.

y de otros científicos e intelectuales que enaltecen a Chile con sus obras pueda ser aprovechado en beneficio de una mejor calidad de vida intelectual, verdadero pilar para el desarrollo del país", señalaron Palacios y Bacigalupo. 



opinión

:: David Fishman

Ingeniero, experto en Liderazgo

Llenando nuestro baldes

Tom Rath y Donald Clifton en su libro "¿Cuán lleno está tu balde?" comentan que todos tenemos un "balde invisible", el cual se va llenando o vaciando, dependiendo de nuestras acciones y de las acciones de quienes nos rodean. Cada gota de agua que aumenta nuestro balde nos trae energía, positivismo, amor y fortalece nuestro carácter. Cada gota que le quitamos nos dreña y nos aumenta la negatividad, emociones negativas y debilita el carácter.

La analogía funciona de la siguiente manera: cuando, por ejemplo, en la oficina hacemos un acto inesperado de generosidad y nos salimos de nuestro camino para ayudar a un colega. Ese acto nos llena un poco de agua en nuestro balde. En otras palabras, después de hacer este servicio desinteresado nos sentimos más felices, útiles y con una sensación positiva. La persona que recibe nuestra generosidad también llena su balde porque siente una sensación de gratitud que lo reconforta. Cuando uno llena el balde de otra persona, siempre llena su propio balde.

Pero también se puede quitar agua del balde. Por ejemplo, cuando hablamos mal a espaldas de los demás, o como se dice en Chile, pelamos a alguien. Cuando estamos pelando quizás nos sentimos muy bien, nos da la impresión de que nuestro balde se está llenando, pero en realidad no ocurre. Al contrario, al final nos llenamos de una sensación negativa, de culpabilidad porque sabemos que le estamos haciendo daño a una persona. En ese caso estamos sacando agua de nuestro balde.

El saldo de agua en nuestros baldes demuestra en esencia qué tan positiva es la vida que hemos decidido vivir. Una persona negativa, centrada en sí misma, que vive su vida con emociones negativas, tendrá un balde con muy poca agua o vacío. ¿Qué

tan lleno está su propio balde? ¿Vale la pena llenar el balde?

Hoy está emergiendo una corriente psicológica denominada "psicología positiva" que justamente estudia las consecuencias de experimentar emociones positivas (cuando las personas tienen su balde lleno). Durante años la psicología se dedicó a estudiar lo que no funcionaba, las patologías, las emociones negativas. Pero desde algunos años se han desarrollado interesantes estudios sobre temas como el amor, la gratitud, el impacto en nuestra mente y cuerpo cuando somos positivos, entre otros. Hoy está demostrado que tener el "balde lleno" no sólo nos da más salud, sino que nos permite tener más amplitud de pensamiento, ser más creativos y aprender más. ¿Cómo hacemos para llenar nuestro balde? Una estrategia que te permite empezar a llenar tu balde es el reconocimiento, el hecho de agradecer o felicitar a otra persona por un buen trabajo. Uno puede reconocer por diversos motivos. Quizás para expresar su gratitud. Otros por un acto de generosidad, para hacer sentir mejor a la otra persona. Otros por admiración expresan su reconocimiento. Finalmente hay personas que no sienten ninguna de estas emociones y simplemente lo hacen de forma instrumental, porque saben que motiva a las personas. No importa cuál sea el motivo por el cual reconozcas, el reconocimiento siempre es bueno, pero se hace poco. En un estudio realizado por la sociedad de gerencia de recursos humanos se encontró que el 79% de las personas renuncian por falta de reconocimiento. Esta semana, ¿a quién ha reconocido en su oficina? Cuando hago esta pregunta en mis seminarios, tengo muy poca respuesta. Mi percepción es que las personas reconocen poco, porque están demasiado absorbidas por las tareas, las metas y las

estrategias, y se olvidan que una de sus obligaciones como líder es preocuparse por las personas. Un estudio interesante desarrollado por Watson Wyatt, una firma consultora en recursos humanos, demostró que aquellas firmas que lograban que su personal esté comprometido con la empresa tenían un retorno aproximadamente 50% mayor a las que su personal no estaba comprometido. El reconocimiento es una de las estrategias más importantes para comprometer al personal. El reconocimiento ha salido en varios estudios como el principal motivador de los empleados, mucho más importante que el tema de remuneraciones. Aparentemente no cuesta nada hacer un reconocimiento, es sólo decir unas palabras, pero en realidad sí cuesta. Cuesta el hecho de hacer un esfuerzo consciente de no dejarse absorber por los objetivos, sacar la cabeza del hoyo, y mirar a las personas que trabajan con nosotros. Pero este costo tiene su retribución, no sólo mejora nuestra empresa con empleados más motivados, sino que llenamos nuestro balde de positivismo y amor cuando lo hacemos.

Hay personas que opinan que mucho reconocimiento es algo malo, que uno debe medir mucho su reconocimiento, sino la gente no lo valora. Pero como dice Chester Elton, un experto en el tema: "¿Acaso tu esposa se cansa de que le digas te quiero?" Nadie se cansa de que lo reconozcan, porque el reconocimiento es una muestra de aprecio y cariño, y a todos nos gusta que nos muestren su aprecio.

Haga un esfuerzo por reconocer a una persona en su oficina por lo menos una vez por semana y verá la magia que se crea cuando nuestros baldes rebasan de agua positiva. ■



Las buenas noticias

:: RANKING PREMIA A LAS EMPRESAS SOCIALMENTE MÁS RESPONSABLES

Por segundo año consecutivo se realizó el *ranking* "Las empresas más responsables socialmente en Chile", efectuado por la fundación PROhumana, la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) y Revista Capital.

El estudio, que abarcó 40 empresas y 8.066 trabajadores, midió el desarrollo e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, mediante el análisis de aspectos económicos, ambientales y sociales. Lo más interesante es que la evaluación contempló dos tipos de encuestas, una para los empleados y otra para la administración, permitiendo comparar ambas visiones.

Este año, y al igual que en la primera versión, el ganador fue el Banco Santander Banefe. Le siguieron SC Jonson & Son Chile, Banco Santander Santiago, Microsoft Chile y Chilectra, entre quince empresas en total. Las organizaciones ganadoras se destacaron por tener gerencias de RSE, incluir esta área en su plan de negocios, poseer memorias de sustentabilidad y contar con ejecutivos con liderazgo en este tema.

:: UN IMPULSO AL EMPRENDIMIENTO EN ADOLESCENTES

Potenciar la capacidad emprendedora de los adolescentes es el propósito de "Mi primer paso empresarial", un proyecto organizado por la Escuela del Emprendimiento de la Universidad Técnica Federico Santa María. Gracias a la iniciativa, unos 300 universitarios de distintas casas de estudio trabajaron como monitores en 78 escuelas municipales de Valparaíso y Viña del Mar, durante agosto pasado.

Allí, los jóvenes les enseñaron a alumnos de octavos básicos, conocimientos elementales de

economía y administración de empresas. Esto, a través de un juego diseñado especialmente para el programa, donde se simula un contexto comercial en que los participantes deben seguir las reglas del libre mercado y el mundo empresarial.

Esta es la segunda vez que se realiza la experiencia, que involucró a unos tres mil escolares y se llevó a cabo gracias al éxito de la primera versión, que se efectuó el año pasado, abarcando a 23 escuelas de Viña del Mar.

:: ESCOLARES EXPERIMENTAN EN ROBÓTICA

Impulsar la experimentación tecnológica y potenciar las capacidades creativas de los adolescentes es uno de los propósitos del Campamento de Robótica organizado por estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Andrés Bello.

En la iniciativa participan 50 alumnos de educación media, quienes tienen el desafío de robotizar una casa desde un computador. La idea es que durante la experiencia los jóvenes desarrollen la comprensión y aplicación de conceptos, trabajen con métodos y experimenten un acercamiento real con la tecnología.

Esta iniciativa es una de las 17 propuestas ganadoras del Tercer Concurso Nacional de Campamentos de Emprendimiento Tecnológico, organizado por el Programa Bicentenario a cargo de "Explora Conicyt".

:: POTENCIAN EL USO DEL COMPUTADOR EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Trescientos cincuenta mil dólares aportó el gobierno de Japón para potenciar el uso de las tecnologías de la información en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como también



son mejores noticias

en las municipalidades de nuestro país. Esto, a través de un programa que permitirá acceder a sistemas de computación a bajo costo, gracias al desarrollo del llamado "software libre" o programas que no pagan licencia y que pueden ser modificados.

El proyecto se llevará a cabo gracias a un convenio entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, que es el organismo que administra los fondos, y la Sociedad de Fomento Fabril, Sofofa, que ejecutará la iniciativa en la práctica.

El plan incluye capacitación a las mipymes y municipios, para que aumenten su productividad y eficiencia a través del uso de la computación, desarrollando servicios tales como el comercio electrónico y trámites públicos, respectivamente. Considerando que del 63% de las mipymes que poseen computador sólo la mitad tiene acceso a internet, y que solamente el 48% de las municipalidades cuenta con sitio web, el programa dará un buen impulso en el uso de la tecnología.

:: PROMUEVEN EMPRENDIMIENTOS INDÍGENAS

Fomentar la creación o consolidación de nuevos negocios es uno de los principales objetivos del programa "Capital semilla para emprendimientos indígenas", que están desarrollando la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, Conadi, y el Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec.

La iniciativa consiste en repartir un fondo de 193 millones de pesos entre microempresarios indígenas que participan en un fondo concursable. Los beneficiarios provienen de distintas regiones del país: Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Metropolitana, Bío Bío, Araucanía, Los Lagos y Punta Arenas.

El objetivo es impulsar las iniciativas y actividades orientadas a la innovación y transferencia tecnológica, así como mejorar la gestión en la empresa y microempresa indígena, en el sector agrícola,

manufacturero, artesanal, turístico y de servicios. Se trata, en definitiva, de elevar los niveles de calidad, productividad e identidad cultural.

:: NIÑOS CON DISCAPACIDAD SE SUBEN A LOS ESQUÍ

Esta es la séptima temporada en que el centro de esquí Portillo desarrolla un programa para niños que sufren algún tipo de discapacidad, permitiéndoles desarrollar sus habilidades a través de este deporte. Este año los beneficiados fueron los menores del centro Teletón de la Quinta Región.

El centro cuenta con equipos especialmente acondicionados para personas con discapacidad, como estabilizadores (bastones con una punta de esquí abajo), monoesquí y biesquí (especie de trineos con uno o dos esquís en la parte inferior). Estos aparatos sirven tanto para personas amputadas como para paraplégicos.

Además, instructores de la prestigiosa organización estadounidense para discapacitados, Challenge Aspen, entrenaron a profesores de esquí y *snowboard*, personal de andariveles y patrullas, para enseñar y tratar a personas con alguna discapacidad física o mental. De ahí que el centro cuenta con todas las condiciones para dar clases a personas con visión parcial o ciega, síndrome de *down* o cualquier otra deficiencia mental, y discapacidad en brazos y en una o ambas piernas (claro que la condición fundamental es poder estar de pie, aunque sea con ayuda).

:: PREMIA A PEQUEÑOS PROYECTOS AMBIENTALES

Un monto de 146 millones de pesos fue repartido entre nueve proyectos locales, que buscan proteger la biodiversidad, eliminar compuestos orgánicos persistentes, luchar contra la degradación de tierras

y disminuir el cambio climático.

Los recursos son aportados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y beneficiarán a distintas localidades del país. Entre ellas, la caleta Punta Paquita, en Tocopilla, donde se financiará un proyecto que busca abastecer de agua potable a sus habitantes, por medio de la descontaminación y desalinización del agua de mar.

Otras iniciativas son la fabricación y uso de cocinas solares en Copiapó; promoción y conservación de cipreses en San Felipe; arborización de la comuna de Estación Central con especies nativas; instalación de un vivero para reproducir, recuperar y comercializar el copihue en Coelemu, Octava Región, y el uso eficiente de la leña en dos comunidades rurales en la Araucanía.

:: PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Que los niños que han sido vulnerados en sus derechos puedan restablecer los vínculos con sus familias es uno de los objetivos del convenio firmado entre el Servicio Nacional de Menores, Sename, y la Universidad Arturo Prat. La iniciativa contempla que estudiantes de pedagogía realicen sus prácticas, desde el segundo semestre de la carrera, en los centros de tránsito y diagnóstico de esta institución.

Se trata de que los alumnos elaboren diversas actividades para fortalecer los vínculos de estos menores y generar distintas instancias de aprendizaje, ya que generalmente estos niños tienen bastantes dificultades para acceder o retomar la educación formal. El convenio también ofrecerá capacitación y certificación a aquellos funcionarios del Sename que tienen un trato directo con los niños, para que puedan comprender mejor sus necesidades, motivaciones e intereses. ■

Vamos al teatro en la empresa

- *Mira, ...Manolo es igual a González. ¡Ya pues, González, menos quejas y más trabajo!*
- *Compadre, si no se pone las pilas, va a perder la pega.*
- *Nunca pensé que mejorando mi capacidad de expresión podría alcanzar tan rápido mis metas.*

Ya sea sentados entre el público o arriba del escenario, los trabajadores encuentran en el teatro una fórmula que les permite reconocerse, luego aceptarse y, a partir de eso, desarrollar aquellos aspectos que les permitan mejorar su actitud frente al trabajo y al mundo que les rodea.

:: Por Soledad Günckel

Durante las últimas décadas, las empresas han gastado millones en capacitación para "motivar" a sus trabajadores, para entregarles herramientas que les ayuden a ser más empáticos, más efectivos, para que desarrollen aquellas habilidades que mejoren el trabajo en equipo, el logro de metas; en suma, la productividad de la organización. Miles de horas de charlas, talleres y manuales teóricos que han apelado prioritariamente a la lógica y a la razón.

Aun cuando no siempre se realiza un seguimiento de los efectos de los procesos de capacitación, las encuestas realizadas a los asistentes e, incluso, la simple observación de las jornadas han permitido detectar que ante un sistema vertical de formación, los participantes se distraen con facilidad o simplemente se aburren. No asimilan la información que se les entrega o pasa muy poco tiempo para que los nuevos conceptos caigan en el olvido. Con esto, lograr un cambio de actitud resulta casi utópico.

En respuesta a esto han surgido diferentes fórmulas, desde extremas con turismo aventura incluido, hasta filosóficas que consideran meditación y técnicas de yoga. Entre ellas existe una, el teatro, que está tomando fuerza entre las empresas que están dispuestas a innovar y que ven en la reflexión una vía

efectiva para generar el cambio. Más que entregar conceptos, esta propuesta busca crear los espacios y las fórmulas para que sean los propios trabajadores los que descubran sus talentos y se conecten con ellos, asegurando que la única y verdadera motivación es la que viene del interior.

Si bien hace más de 20 años que existen experiencias que incorporan el teatro, o al menos técnicas escénicas en la capacitación, en los últimos cinco años se ha observado un aumento en el uso de este recurso. Varias empresas consultoras lo están utilizando para despertar, y en algunos casos hasta remecer, a los trabajadores. Por la vía del lenguaje simple y la identificación, están logrando un gran impacto que se traduce, primero en la toma de conciencia de aquellos aspectos que se pueden mejorar, y luego en el desarrollo de acciones concretas para generar los cambios. Hablando en fácil, al corazón, están abriendo espacios de reflexión en las organizaciones en torno a conceptos tabú como el riesgo del alcohol y las drogas; complejos como la asimilación de las normas ISO o más abstractos como el desarrollo del autoliderazgo, logrando lo que buscan los directivos de las empresas: cambios de actitud, compromiso y proactividad.



Hablando en fácil, al corazón, están abriendo espacios de reflexión en las organizaciones en torno a conceptos tabú como el riesgo del alcohol y las drogas; complejos como la asimilación de las normas ISO o más abstractos como el desarrollo del autoliderazgo, logrando lo que buscan los directivos de las empresas: cambios de actitud, compromiso y proactividad.



Viviana Guerra

:: FUERZA MOTIVADORA

Era 1991 y Les Halles Consultores buscaba algún sistema que le ayudara a complementar las charlas teóricas. Estaban seguros de que si lograban que los trabajadores se conectaran con su realidad, se identificaran con sus problemáticas, les sería mucho más fácil sensibilizarlos hacia el cambio de actitud. "Cómo me veo, cómo me ven y cómo me gustaría ser" era la reflexión que proponían, pero les faltaba un formato más efectivo.

"Como los socios somos pedagogos –señala Viviana Guerra, socia-gerente de RR.HH.–, siempre hemos buscado formas entretenidas y didácticas de entregar los contenidos de nuestras capacitaciones. Por eso se nos ocurrió recurrir al teatro, porque tiene una magia especial, esa fuerza motivadora que permite, a través de los personajes, enviar todo tipo de mensajes. Los asistentes toman partido por los personajes y se produce un efecto muy potente, porque invita a la reflexión a través de situaciones que reflejan la realidad de la empresa. Los trabajadores se meten en la historia, se identifican y comienzan a buscar soluciones con sus compañeros de trabajo."

Así crearon "Calidad personal: la base de todas las calidades", obra que tuvo tan buena recepción,

que a los pocos meses, la consultora entera estaba de gira, de Arica a Punta Arenas. Un par de años bastante locos, según recuerda Viviana, tanto que se cansaron y decidieron bajar el telón. Pasaron la obra a video, pero no fue lo mismo. "El formato del video no logra lo que los actores en vivo –asegura Viviana–. Es el teatro el que gatilla los miedos personales, la autoimagen, las malas prácticas, los vicios, la manipulación. A lo largo de los 80 minutos que dura la obra, en algún momento todos se sienten identificados, los personajes son muy reales y muestran las actitudes que limitan la convivencia y el trabajo en equipo, con gran sentido del humor. Como además presentamos herramientas de solución centradas en la actitud, los trabajadores son capaces de reconocer las conductas que tienen que modificar".

Después de esta experiencia decidieron enfocarse a la capacitación a distancia, hasta que el año pasado, la inauguración de su nueva casa matriz fue la excusa perfecta para reponer la obra y volver a ofrecerla a las empresas. "Nos dimos cuenta de que sigue vigente –indica Viviana– y que las empresas están más abiertas a este tipo de experiencia, ya sea para iniciar un proceso de capacitación, como elemento de motivación, o como la guinda de la torta, al concluir el ciclo".

:: PROYECTANDO LAS VIVENCIAS

El sentido de humor de los obreros de la construcción es parte del acervo cultural de nuestro país. Agudos, ingeniosos, con la *talla* a flor de labios, constituyen un verdadero desafío para los consultores en capacitación. No cualquiera se atreve a pararse delante de ellos para hablarles de los efectos de las drogas o de la importancia de la prevención de riesgos. Lo más probable es que le cueste hacerse oír y, más aún, entender. Con códigos propios, éste, sin duda, no es un público fácil.

Algo que tiene muy claro la Fundación de

Asistencia Social, de la Cámara Chilena de la Construcción, encargada de la capacitación de este rubro. Cecilia Montecinos, jefa del Área de Desarrollo de la Fundación, explica que la capacitación que ellos ofrecen, orientada básicamente a la prevención, entrega mensajes de gran contenido en forma muy entretenida. "Hemos constatado que a los trabajadores de la construcción las charlas les entran por un oído y les salen por el otro, pero las obras de teatro les permiten evocar qué pasaría con sus vidas, cómo les afectaría en su relación con sus familias, ya sea el consumo de drogas, el alcoholismo, el sobreendeudamiento, la violencia intrafamiliar, etc.



Cecilia Montecinos

En la medida en que los trabajadores se identifican y se emocionan, absorben los mensajes. A partir del trabajo con la esfera emocional conectamos a los trabajadores con los potenciales efectos, gracias a la proyección de las propias vivencias".

A tablero vuelto ha sido la experiencia del elenco estable de la Fundación, integrado por 15 actores, dirigidos por Raul Brito, quien también se encarga de hacer los libretos. Ocho temas con títulos tan atractivos como "A precio de huevo", "Contradicción", "Qué carrete" o "Chileno, chileno de corazón" han

dado vida a 12 obras con las que esta especial compañía de teatro recorre Chile subiendo o bajando a escenarios construidos en las mismas faenas. Espacios pequeños, en medio del barro, planchas de madera que apenas los soportan, subterráneos de edificios en construcción, gimnasios, todo sirve para montar una obra.

Desde 1996, mezclando la recreación y la reflexión han sensibilizado a miles de trabajadores de la construcción y ahora también están llevando el mensaje a otros sectores. Más de 250 funciones al año dan cuenta del éxito que tiene este formato. "A través de las obras les mostramos a los trabajadores diferentes puntos de vista para que ellos después conversen y saquen sus propias conclusiones y al

mismo tiempo destruimos mitos –señala Cecilia-. Por ejemplo, la malentendida lealtad, que hace que muchos creen que si denuncian al amigo, ponen en riesgo su trabajo, y no se dan cuenta de que al no hacerlo ponen en riesgo a toda la faena y a ellos mismos. Siempre nuestro objetivo es prevenir, no denunciar".

Al igual que los antiguos "rotativos", las funciones

comienzan cuando la faena lo permite: temprano en la mañana, cerca de la hora de almuerzo o al finalizar la jornada. Y como lo que se pretende es que sean mucho más que un rato agradable, en forma complementaria se capacita a trabajadores que serán los monitores encargados de mantener vivos los conceptos relacionados con cada una de las problemáticas planteadas a través de las obras.

"El teatro es una herramienta privilegiada de desarrollo personal y comunitario. Arriesgarse a expresar algo a alguien, entregar lo que uno es sin artificio es un acto personal que hace crecer en identidad y al mismo tiempo contribuye a fortalecer la comunidad humana", asegura Martine Bely, directora ejecutiva de la Corporación Cluny.

... RESPETABLE PÚBLICO

"DIRECTO AL CORAZÓN"

"En tres años hemos dado 16 obras a nuestros trabajadores, muchas de ellas de la Fundación de Asistencia Social de la C.Ch.C., y hemos podido comprobar que el teatro es un formato ideal para capacitar a grandes grupos simultáneamente y una buena forma de entregar mensajes claros, profundos y directo al corazón. Además, no es traumático, los trabajadores lo pasan bien y no se sienten evaluados". Cristián Valenzuela, gerente de RR.HH. de Ingeniería y Construcción Vial y Vives Ltda.

"IDEAL PARA ABORDAR TEMAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO"

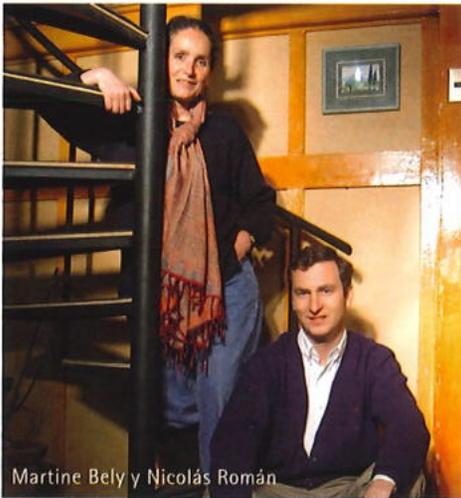
"En cuanto vimos la obra de Les Halles Consultores, nos gustó de inmediato, no sólo para nuestros trabajadores, sino también para sus parejas. Cómo planteaba los efectos de los problemas de comunicación nos pareció que podía aportar a todo el núcleo familiar. Y así fue. El teatro, me parece especialmente bueno para abordar temas difíciles de capacitar como la comunicación y, en general, temas ligados al comportamiento

humano".

María Mercedes Bonatti, encargada de Capacitación y Desarrollo de Enaex.

"RECOMENDABLE PARA CERRAR CICLOS DE CAPACITACION"

"Nos pareció interesante y atractivo terminar nuestro programa de capacitación 2005 con la obra de Les Halles Consultores, por su temática y calidad. Cuando lo anunciamos en la empresa generó gran expectativa y asistió la mayor parte de los trabajadores. Fue una muy buena experiencia, porque tanto antes como después de la obra hubo espacio para conversar e intercambiar opiniones. Los personajes les llegaron a los asistentes, reflejando situaciones que se viven a diario en una oficina, generando reacciones espontáneas de risa, aplausos o asociaciones. Posteriormente, durante al menos dos semanas, se comentó y reflexionó en las reuniones de trabajo, en torno a las actitudes que se presentaban en la obra, despertando la autocritica en algunos casos y la valoración de



Martine Bely y Nicolás Román



Teatro en la empresa



:: UN LLAMADO A LA INTUICIÓN

La Corporación Cluny se constituyó en 1998 y utiliza técnicas teatrales para llevar a cabo su labor: desarrollar la capacidad de expresión corporal de niños y adultos, para que cada uno descubra sus talentos, su humanidad y experimente todo el potencial de sus emociones. Pero la idea es que lo hagan a partir de su registro personal de sentimientos y vivencias. Es un trabajo que tiene mucho que ver con sacar los talentos desde el interior.

Martine Bely, directora ejecutiva de la Corporación,

algunas funciones, en otros”.

Amelia Reyes, Jefe de RR.HH. de AFP Planvital.

“SEMILLAS DE CAMBIO”

“Hace muchos años que utilizamos obras de teatro de la Fundación de Asistencia Social de la C.Ch.C. para apoyar nuestros programas de capacitación y hemos visto crecer a nuestro personal en lo profesional y lo personal. Gracias a temas tan variados como el endeudamiento y la seguridad, se han ido sembrando semillas de cambio, que han estimulado la responsabilidad y toma de conciencia de nuestros trabajadores. Las jornadas de capacitación teórica sólo manejan conceptos en palabras, mientras que el teatro integra el lenguaje corporal y el humor a situaciones que los trabajadores reconocen y que los interpretan, haciéndolos pensar en su realidad”.

Juan de Dios Rey, Jefe de RR.HH. de Constructora Gardilic.

“HERRAMIENTAS PARA COMUNICARME MEJOR”

“La experiencia con la Corporación

profesora y gestora cultural, llegó a Chile procedente de Francia en 1991, convencida del poder del teatro: “Es la puerta que comunica a la persona con sus talentos”.

Durante años han trabajado su propuesta en diferentes sectores como Huechuraba y La Pincoya, donde niños, jóvenes y adultos se mezclan para interpretar juntos obras a través de las cuales no sólo aprenden a expresarse, a conocerse mejor, sino a recobrar su dignidad. En otra esfera, también han trabajado capacitando a directores y supervisores de internados para sensibilizarlos y guiarlos a tomar

Cluny ha despertado sentidos y emociones que en el día a día se pierden, no se toman en cuenta o simplemente no existen, la importancia de los silencios, los gestos, el mirar. Me dio herramientas, tanto en la vida profesional como en la personal, para comunicarme mejor con los demás y conmigo mismo. La relajación, la apertura a los demás, el trabajo de equipo era algo que todos los viernes practicábamos afanosamente y con resultados que a mi me sorprendían”.

Cristián Ormeño, Enaco.

“MAYOR CONFIANZA CON LOS COMPAÑEROS”

“La capacitación me permitió conocer a mis compañeros de trabajo en un ámbito distinto y adquirir una mayor confianza en el trato con ellos, lo que ha facilitado el trabajo en equipo y el traspaso de información. En el ámbito personal me ayudó el trabajo con las emociones para una mejor expresión de mis sentimientos”.

María Eugenia Díaz, Enaco.

contacto con lo mejor de ellos y así enfocar su trabajo en forma positiva y creativa.

“Lo que nosotros hacemos es un llamado a la intuición –señala Martine–, a descubrir el sentido de la vida, la confianza que habita naturalmente en nuestro interior. Buscamos que cada persona descubra sus talentos, su capacidad creativa y, conectado con ellos, enfoque su vida diaria, su relación con los demás. El teatro en este sentido –asegura– es una herramienta privilegiada de desarrollo personal y comunitario. Arriesgarse a expresar algo a alguien, entregar lo que uno es sin artificio es un acto personal que hace crecer en identidad y al mismo tiempo contribuye a fortalecer la comunidad humana”.

Nicolás Román, ingeniero comercial, llegó invitado a participar en una experiencia teatral por un fin de semana y no se fue más, ahora es director de la Corporación Cluny: “Partimos del supuesto que todos somos artistas, entonces lo que nos falta a veces es espacio y herramientas para que cada uno lo descubra. El escenario se ha transformado en un lugar de encuentro, en el que los actores *amateurs* (por amor) aprenden a trabajar en equipo, a valorar el aporte propio y de cada uno. Que una obra salga bien depende del aporte de todos, no sólo de los personajes principales. Es un desafío que deben enfrentar todos juntos”.

Este año han comenzado a llevar la experiencia escénica a las empresas bajo el título “Comunicación, ayuda a la relación”, dirigida a profesionales que trabajan en equipo. Durante cuatro meses, en formato de teatro-taller, buscan desarrollar la efectividad grupal e interpersonal, el espíritu de colaboración y de equipo, la habilidad para negociar desacuerdos y la capacidad de explorar las emociones para conocerse más, descubrir su potencial y el de los demás.

Su más reciente experiencia fue con ejecutivos de la Constructora Enaco, a cargo de faenas. “Desde el inicio –explica Martine– se establecieron lazos de confianza, los ingenieros necesitan descubrir su humanidad, jugar, experimentar. Es un proceso muy lento, hay que ir construyendo espacios para ir transitando del enfoque intelectual a uno más emocional. Experimentamos con improvisaciones, trabajo en equipo, creaciones, música y concluimos con poemas. Fue una experiencia muy enriquecedora para ellos y para nosotros.”

MALUCHA PINTO, MAMÁ DE TOMÁS



Los regalos que me trajo Tomás

La vivencia de la maternidad con un hijo que nació con parálisis cerebral le abrió a la destacada actriz un mundo nuevo. La inclusión social de las personas diferentes comenzó a transformarse en un desafío, para lo cual tuvo que partir “por casa”, superando sus propios prejuicios y disponiéndose a empatizar con el otro distinto a ella.

:: Por María Elena Montory

“El Tommy ya tiene 18 años, está súper bien, ha agarrado una fuerza increíble en este último tiempo. Ha ido creciendo y madurando, contra todos los pronósticos. Está barbón, ronco, le gustan las niñas. Salió de una etapa bien fuerte de adolescencia; estaba cambiante, irritable, con bajones y altos... todas sus hormonas bien revolucionadas. Ahora está mucho más estable. Tuvo un cambio en el colegio –el centro de rehabilitación de Alter Ego– muy positivo. Estaba en un curso con niños de muchas edades mezclados, dado al diagnóstico de sus capacidades, pero me la jugué, en pura intuición no más, de que no era su lugar. Lo subieron a otro nivel con pura gente de su edad y ha tenido resultados extraordinarios. Se encantó, se encontró con su centro y le ha tocado vivir experiencias afines a su universo de joven, como los propios pares que le ponen límites, lo que le ha ayudado a crecer, con sus encontrones y conflictos.

Junto con una rehabilitación integral, le están enseñando la

técnica de la comunicación autoasistida, destinada a los chicos que no hablan, como el caso del Tommy, o que no son capaces de comunicarse en forma asertiva. Los que estamos permanentemente con él lo entendemos perfecto, ya que hemos creado nuestro lenguaje. También va a un taller donde hacen chocolates y alfajores, cada uno aporta en la medida de sus posibilidades y él es el encargado de pegar las etiquetas. Está terminando un ciclo en el colegio, en el próximo año tendré que buscar otras alternativas para jóvenes más grandes... Cada minuto tiene su afán. A diferencia de cuando era chico, ha estado muy estable de salud.

Con él he aprendido que el futuro no existe y que todos los planes que uno elabora no tienen nada que ver con como se presentan las cosas al final. Siempre llega por caminos y vericuetos totalmente distintos... y es pésimo fantasear. Generalmente uno lo hace desde los temores o las expectativas e ilusiones, por lo tanto, quedas atrapado. La maternidad de estos últimos ocho años



también ha sido un trabajo arduo en desechar toda imaginación, tenía todos esos terrores de qué iba a pasar, por ejemplo, cuando midiera lo mismo que yo, cómo lo íbamos a tomar en brazos, cómo iba a ser... Pero, en realidad, ¡la vida es tan rotunda! y uno la va enfrentado y siempre soluciona las cosas de la mejor manera. Hemos ido adecuando y descubriendo las maneras de superar las dificultades que aparecen y gozar también las novedades, que siempre son otras de las que uno esperaba... y si te quedas pegado en lo que anhelas, no disfrutas las que vienen.

:: TIENE QUE VIVIR

He ido ganando independencia, me he atrevido a dar pasos hacia mi propio desarrollo. Antes estaba más pegada con el Tommy, pero he podido distinguir que él es él y yo soy yo, y que los dos tenemos caminos que se acompañan y que corren paralelos, pero cada uno tiene sus misiones que desarrollar en la vida. Debí darme cuenta de que él tenía que vivir, aunque eso fuera peligroso. No podía seguir cuidándolo, manteniéndolo en una especie de burbuja, entre algodones asépticos... para que no muriera. Ese era mi terror. Tenía que ponerse en riesgo, la vida es riesgo y ha sido riesgo para mí y para todos. Vivir plenamente, con todas tus potencialidades, disfrutando las experiencias que te reporta la existencia, te pone en riesgo. Y yo no podía marginar a Tomás de eso.

Todo me daba miedo. Desde encontrar algún colegio digno de él y de lo que yo pensaba que

eran la educación y la rehabilitación... y bueno, jobviamente para eso tendría que haber puesto uno yo! Y como no iba a hacerlo, tuve que confiar y asumir que había otra gente que también lo iba a mirar e iba a ser capaz de cuidarlo. Temía que al salir en la mañana temprano para llevarlo se resfriara... Fue potente ese soltarlo.

Yo me separé, además, y también lo viví así... Este papá que fue ganando espacio y llegar al punto en que Tomás se va fin de semana por medio con él, sin la Margarita –quien lo cuida de toda la vida–. Más que quedarme tranquila, no lo pienso... dejé de pensarlo, decidí que se va y yo hago ese acto de entrega y confianza. Así tiene que ser, porque debe disfrutar la vida como es, aunque eso a lo mejor signifique que va a estar menos tiempo con nosotros. Esa fue una gran aventura, un gran desafío, todo un tiempo arduo de trabajo interno.

Con la maternidad he desarrollado una fuerza increíble, que incluso me asombra. Una capacidad de apostar siempre por la vida, de optimismo, de darle vuelta a las adversidades y no dejarme morir... Porque también en estos años he vivido cosas súper difíciles que no tienen nada que ver, de índole laboral, emocional, afectiva... que creo que podría haber capotado si no hubiese tenido esa capacidad, que descubrí con él y me encanta. Debe haber algo en mí, una base; probablemente también por eso que fui regalada con él. Necesitaba una mamá así. Esto lo descubrí con Tomás, pero no es solamente para él. Me siento confiada, súper apoyada. Hoy confío en la vida, está todo bien. Puedo llegar hasta espacios muy

“Detrás de la inclusión hay algo más profundo: el amor. Quiero amar, amar, amar. Amar no es lo romántico, es poder llegar a vivir permanentemente en la conciencia de que yo soy tú y tú eres yo y desde ese vínculo profundo, poder sintonizarnos. Desde ahí no hay daño, hay sociedades justas, igualitarias, libertarias, comunitarias”.

oscuros, límites y difíciles, pero siempre encuentro un apoyo, como esto que hablan los budistas de la bondad fundamental. Existe y la veo, me sintonizo y me ocurre. Me ganan el goce, la gratitud... eso es súper bonito y lo valoro mucho.

:: LEGITIMAR AL OTRO

La inclusión no era innata en mí, es algo por lo que todavía lucho. Antes era terrible, muy discriminatoria con todo, con otras ideologías, culturas. Era una persona muy llena de prejuicios, aunque no lo parecía, porque igual era un discurso 'progre', inclusivo... Pero en realidad, me doy cuenta de mi inmensa incapacidad para estar con otro desde una empatía, una escucha, desde la legitimización del otro... eso me lo trajo el Tommy. Fueron propuestas de abrir mi cabeza, mi corazón, mi estructura, mi cuerpo... Ha sido una experiencia global que me ha permitido sentarme frente a gente muy distinta a mí, frente a experiencias que me dan mucho. Porque finalmente creo que detrás de la no inclusión está el miedo, nada más. Temor porque ese otro u otra

te pueda agredir, dañar, desestructurar.

El reconocimiento social de las personas diversas comenzó a transformarse en un desafío, marcando mi vida profesional. Todas las cosas que he hecho en el teatro y a través de la escritura tienen que ver con la diversidad, con hacer visible lo que no lo está, el tipo de experiencias que viven escondidas, que no poseen valor o no tienen lugar. Mi última obra de teatro, "Por el correo de la brujas", fue una investigación de la historia oculta de este país, la femenina, esa versión privada que incluía otros acontecimientos y otras miradas frente a los grandes sucesos. Me metí en este universo de cartas de mujeres y a través de ellas fui rescatando la historia nacional. Eso es diversidad también, es poner de manifiesto algo que nadie sabe.

Dentro de uno mismo le damos muy poco espacio a su diversidad, te vas quedando con aquellos aspectos

"Debí darme cuenta de que él tenía que vivir, aunque eso fuera peligroso.

No podía seguir cuidándolo, manteniéndolo en una especie de burbuja, entre algodones asépticos... para que no muriera. Ese era mi terror. Tenía que ponerse en riesgo, la vida es riesgo y ha sido riesgo para mí y para todos.

Vivir plenamente, con todas tus potencialidades, disfrutando las experiencias que te reporta la existencia, te pone en riesgo".

tuyos que calzan y que son funcionales a tu vida. Pero dentro tuyo hay un universo de diversidades maravillosas que mantenemos escondidas. Parto por ahí, por darle espacio a la mía propia, lo que me ha enriquecido mucho y también asustado... Incluir también esos aspectos que no me gustan tanto, que les tengo terror, que me desordenan. Lo he vivido desde todo el universo emocional. Otorgarle espacio, reconocerlo, darle cabida a lo iracunda que soy, envidiosa, aterrada, a mi vulnerabilidad... cosas que no tenía para nada contempladas. Al darles espacio se han transformado, esa ira por ejemplo en fuerza, energía creadora, capacidad de llevar adelante mis proyectos, poner límites y decir que no. Se limpia eso y ¡guau!, se convierte en un aliado para mí.

El libro "Cartas para Tomás" fue una decisión bien racional, literaria. Me encontré con todos esos cuadernos, servilletitas que le había escrito desde

antes de que naciera... En el hacerlo me di cuenta de que podía ser un aporte para otros papás. El Tommy en ese momento tenía siete años y yo sentía –ahora digo qué ilusa– que ya había hecho un ciclo. Había sido un camino luminoso y veía a tantos papás alrededor mío en ese momento de oscuridad total, que pensé que un libro podría colaborar. Diez años atrás el tema de la discapacidad –me carga la palabra, pero bueno... se usa– era completamente tabú. ¡Se ha hecho un avance! Todavía faltan siglos, pero se ha avanzado... En ese entonces, los niños como él vivían encerrados, a la gente le daba vergüenza mostrarlos, salir a la calle con ellos. Hoy en día yo salgo con él y las personas se acercan, unas con más dificultad, otras con menos, pero se empieza a acercar a los niños diferentes, a tener una relación más natural con la gente que va en silla de ruedas, los ciegos. Yo tenía tanta rabia de que, pucha, discriminaran

a mi niño, que lo miraran como lo miraban en la calle, que me preguntaran las estupideces que me preguntaran –¿él entiende?, ¿él siente?, ¿él oye?... ¡unas cosas que quería matarlos!–, no trataba de ponerme en el lugar del otro ni nada. Ante todo eso, pensé que escribir un libro y hablar públicamente de Tomás, mostrarlo y compartir el amor que yo le tenía y lo bien que él me había hecho, también era como una oleada de colaboración con todos los diferentes. Pero todo fue después de esta decisión literaria de escribir.

Detrás de la inclusión hay algo más profundo: el amor. Quiero amar, amar, amar. Amar no es lo romántico, es poder llegar a vivir permanentemente en la conciencia de que yo soy tú y tú eres yo y desde ese vínculo profundo, poder sintonizarnos. Desde ahí no hay daño, hay sociedades justas, igualitarias, libertarias, comunitarias. Si lográramos entrar en

HABILIDADES LABORALES

Tomás me ordenó el tiempo y eso no es menor. La vida ya no es una melcocha, tengo mis tiempos y mis espacios de trabajo, de casa, donde no entra lo profesional.. He logrado vivir distintas dimensiones de mi ser, que tienen su momento. Antes vivía como en una olla de mermelada donde estaba todo junto, enredado, invadiéndose unas cosas con otras con mucha culpa, cierto miedo. Ese buen orden, necesario, ha sido maravilloso.

También me ha cambiado mi relación con los demás. Tengo una capacidad hoy por hoy de ser mucho más aceptadora y abierta. Trabajo en un mundo donde te encuentras con gente muy distinta, por lo que busco cómo poder verle a cada uno su luz. Me preocupa el ser gestadora de buenos climas de trabajo, de

ese terreno... sería el paraíso. Eso es lo que a mí me motiva.... estoy más lejos que no sé qué, pero me impulsa, es mi motor.

Me gustaría hacer una invitación a no perderse al diferente. Invitar a gozar ese regalo que es el otro, distinto a ti. El Tommy ha sido muy interesante, enriquecedor, no sólo porque sea mi hijo. Quizás desde el punto de vista de mi hijo tengo miles de cosas que me encantarían, como que efectivamente tuviera 18 años como todos, que saliera a los carretes. Hay un proceso que los padres necesitamos que los hijos crezcan y se vayan, y establecemos otra relación, como la que tengo con mi hijo mayor, Cristóbal, por ejemplo. Me encantaría que llegara pateando la puerta, diciéndome vieja... una serie de cosas que todavía quisiera en el mundo de la madre y el hijo, que me hacen falta, que de repente me ahogan, que me siento atrapada. Pero en el plano de

dos seres humanos que se encuentran, yo Malucha Pinto contigo Tomás Eyzaguirre, ha sido lo mejor. Por eso digo invitar al otro a detenerse frente a ese diferente, que puede ser porque vas en una silla de ruedas, porque eres Down, autista; pero también porque eres pobre, feo, raro, mendigo... Son miles las categorías del yo diferente, del otro diferente. Vale la pena, lo puedo decir desde mi experiencia".



exponerme en términos de también invitar a mi vulnerabilidad, decir qué me duele, pedir, alabar en el buen sentido, trato de ser generosa, lo que provoca una descomprensión del miedo. Sentirte valorado y respetado es algo maravilloso, que genera situaciones de creatividad, buenos equipos, todo avanza más rápido. Me he puesto menos neurótica, exigente y perfeccionista. Cada trabajo que hago es cada vez más distendido, entendiendo qué es lo que es, sin esta cosa de ser *the best*. Eso me hacía ser súper devastadora con los otros con quienes trabajaba.

El lenguaje sutil, mirar a la gente desde lo invisible, cómo tiene los hombros, cómo camina, eso me permite descubrirla. Con el Tommy he tenido que aprender una capacidad súper grande observando

esas cosas que nadie observa: cómo está respirando, si es arriba o en la guatita, todo es lenguaje, información valiosísima para mí, cómo está su cuerpo, cómo está mirando... o simplemente sentarme al lado de él y sentirlo. Eso se me ha desarrollado con las personas en el trabajo, en la observación, las experiencias. Eso para alguien que es actriz es una súper herramienta.

INDRANI SINHA

“El trabajo sexual hace de la mujer un producto”

Mientras en Chile se habla de un barrio rojo, se discute cómo proteger algunas zonas de la prostitución y el comercio sexual, hay una mujer en la India que trabaja silenciosamente para resolver el verdadero problema de fondo. Su organización ha rehabilitado a miles de prostitutas, y hoy más de 200 personas trabajan en ella.

:: Por Magaly Arenas



Estuvo en Santiago en el Primer Encuentro de Organizaciones Solidarias. El testimonio de su trabajo con niñas y mujeres en el mundo de la prostitución en la India impacta. No sólo por las mujeres e historias que ha conocido, sino también porque varias veces han sido amenazadas –ella y su familia– por la mafia que vive de la prostitución.

Como Indrani cuenta, su vida ha tenido muchos altibajos. El más doloroso: el fracaso de su primer matrimonio. También le causó gran

impacto un grave accidente automovilístico que tuvo mientras trabajaba para Oxfam, organismo internacional dedicado a paliar la pobreza. Quedó tan afectada que le costó un largo tiempo volver a subirse a un auto.

“En esa época viajaba mucho y conocí a distintos tipos de mujeres, abusadas y explotadas, felices y positivas, que ayudaban a las demás, mujeres que estaban luchando por crear sus propias organizaciones. También conocí otras

extremadamente maltratadas”.

Hoy Indrani puede decir que su trabajo la ha llevado a experimentar grandes alegrías: las niñas que ha rescatado de la prostitución y todas aquellas que han logrado rehacerse como personas. Tarea nada fácil cuando en la mayoría de los casos son sus propios padres quienes las inducen a la prostitución, amparan con su silencio a los abusadores, y luego las rechazan y dejan en el abandono más brutal.

:: "ME DIO EL CORAJE Y LA VOLUNTAD"

Debido al accidente tuvo que dejar su trabajo en Oxfam porque no podía viajar. Fue en ese período que con la ayuda de una amiga creó una organización llamada *Sanlaap* (que significa diálogo, www.sanlaapindia.org). Las primeras actividades fueron con dos acuicultores que querían capacitar a un grupo de mujeres.

¿Qué importancia tuvo ese primer proyecto?

Aprendí que las mujeres y sobre todo las más jóvenes, de 15 a 18 años, tenían que estar metidas todo el día en el agua –que les llegaba hasta el pecho– para pescar alevines y apenas salían, se los vendían a algún agente que luego los criaba y los revendía a mejor precio. Ellas hacían lo más pesado, sólo ganaban 12 rupias, es decir, unos pocos centavos. Era terrible. Ninguna podía ir al colegio. Y después de tres años adquirirían todo tipo de enfermedades a la piel y también problemas ginecológicos.

Nos comenzamos a preocupar de sus problemas de salud, de su educación –no iban al colegio porque los horarios eran incompatibles–, y del maltrato en sus casas, había mucha violencia intrafamiliar y abuso sexual.

Después de dos años de trabajar con dos grupos diferentes, en uno de ellos los hombres de las familias dijeron que ellas no podían hacer este trabajo y que ellos se harían cargo. Naturalmente, yo no estaba de acuerdo y hubo fuertes discusiones, incluso amenazaron con matarme.

Así y todo, este primer proyecto me dio coraje y voluntad de embarcarme en otros.

¿Y cómo partió con el trabajo con la prostitución?

Comencé por una investigación sobre la explotación sexual de las niñas. Lo hice en la ciudad donde vivo, Calcuta, con un grupo que fluctuaba entre los 12 y 18 años de edad, en dos áreas cercanas a la ciudad, una urbana y otra rural.

Entrevistamos a alrededor de 1.600 jóvenes y sus familias, el grupo de edad se fue ampliando porque incluso había niñas de nueve años. Al principio pensaba hablar con menos niñas, pero a medida que establecía contactos, se acercaban organizaciones, amigos y hospitales neurológicos donde iban a parar algunas niñas que habían enloquecido por los abusos sexuales.

Yo no conocía nada de esto y me impresionó ver lo terrible que puede ser la vida para ellas. El abuso en general era de los padres, hermanos, tíos, vecinos, toda gente que conocían. Incluso los padres les dicen a sus hijas que no se lo cuenten a nadie, no van a la policía ni prestan declaraciones y uno sólo se entera porque llegan al hospital por los problemas de salud. También había gran cantidad de muertes causadas por abortos clandestinos.

Pensaba todo el tiempo cómo habría reaccionado yo si esto me hubiera pasado a mí o a mis hijas y me enfurecía. Las niñas abusadas terminaban en prostíbulos. En otras ocasiones venía alguien a ofrecerles trabajo o matrimonio y las llevaban a los prostíbulos. Muchas deseaban volver con sus familias después, pero no las aceptaban porque consideraban que estaban manchadas y que los apuntarían con el dedo. Conocí a algunas madres que veían a sus hijas a escondidas, pero no las dejaban volver a la casa. Fue ahí que decidí trabajar con este tipo de mujeres porque es lo peor que le puede suceder a alguien.

Cuando recién empecé a ir a los prostíbulos no sabía qué hacer, pero me pasaba el día conversando con ellas, escuchando sus historias.

¿Y ellas la recibían bien?

No, al principio no querían hablar. A veces me quedaba ahí sentada sin hablar por 30 minutos. Me decían que ellas ya estaban acabadas, que no querían hablar de sus penas con nadie. Pero cuando vieron que seguía yendo todos los días, empezaron a pensar: "Bueno, si esta mujer sigue viniendo, sin ninguna necesidad, tal vez sí se puede hacer algo". Y así empezamos a hacernos amigas.

¿Cuándo comenzó a trabajar con ellas?

El primer proyecto empezó en 1987 hasta 1989. Luego el segundo fue entre 1989 y 1990. Pero podría decir que no sucedió nada hasta 1992, salvo que iba a verlas. Generalmente íbamos desde las 10 de la mañana hasta las 3 de la tarde. Antes ellas dormían y después de las 3 empezaban a arreglarse para la noche.

¿Con qué apoyo contaba en ese minuto?

Mi hermana era un gran apoyo, me acompañaba a los burdeles. También mi segundo marido, con quien tuve otras dos hijas.

¿Alguna situación que recuerde especialmente de esos primeros tiempos en el barrio rojo?



Indrani Sinha y Raúl Perry
director ejecutivo de Fundación Contigo

“Para mí es un accidente, una situación lamentable de la cual la mujer o la niña tienen que salir. ¿Un hombre aceptaría que alguien se lo lleve, lo venda, lo use? No lo creo. ¿Por qué tenemos un doble estándar que permite a un hombre comprar o vender a una mujer? Nadie tiene derecho a hacer eso”.

En una ocasión se me acercó llorando una mujer de unos 30 años y me contó que tenía un cliente que había estado con ella durante dos años. Esto es algo que a ellas les gusta porque se convierten en una especie de marido y se preocupan de ellas. Este hombre pagaba su arriendo, su comida, etc., y le prohibió seguir recibiendo a ningún otro. El problema era que ella estaba embarazada de él y quería tener ese hijo, pero él se enfureció y le dijo que no quería saber nada de un hijo, que se deshiciera de él.

Un día al volver a la casa, ella encontró su pieza con un doble candado, él le dijo que no la dejaría entrar ahí a menos que se deshiciera del niño. Se pusieron a pelear, todo el mundo se metió en la discusión y fue en ese momento en que las demás mujeres me llamaron para que interviniera.

Le pregunté cómo se había mantenido antes

¿Cómo podría describir a esas mujeres?

Son mujeres sin ningún tipo de educación que fueron engañadas, o tal vez vendidas cuando tenían 15-16 años y luego encerradas a veces por tres años hasta que se ven obligadas a decir que sí. Se les cierran las puertas y se quedan en el burdel. Después de un tiempo se independizan y arriendan su pieza, pero durante mucho tiempo las manejan los proxenetas y ellas ni ven el dinero. Tienen hijos y siguen prostituyéndose para mantenerlos. Sus hijos son su única familia, la única persona que no las usa para sus propios fines.

A los 25-30 años empiezan a perder su clientela, se enferman, envejecen y aceptan a cualquier cliente porque o si no se mueren de hambre. A los 45-50 son una especie de pordioseras.

Me imagino que ellas le pedirían algo.



Paulo Egenau, Director Ejecutivo de Fundación Paréntesis e Indrani Sinha



Indrani Sinha junto a Antonio Leal, Presidente de la Cámara de Diputados

de conocer a ese hombre. Ella me dijo que gracias a otros clientes. Le pregunté que de quién era la pieza, me contestó que de ella. Le manifesté que tenía que tomar la decisión de si quería que él le siguiera pagando el arriendo y seguir con él. Me respondió que no, entonces le dije que rompiera el candado y entrara. Ella lo hizo mientras él miraba furioso y las demás mujeres se reían y le decían que se fuera.

A través de incidentes como éste me fui haciendo amiga de ellas y comprendiendo que estas desdichadas necesitaban ayuda y que sea lo que sea que hagan, no lo hacen porque les guste, sino porque no tienen otra salida.

Cuando ya confiaban me pidieron que hiciera algo por sus hijos, por su salud y esas fueron las cosas en las que comenzamos a trabajar.

:: EL PROBLEMA DE LAS CASTAS

¿Me puede decir algo sobre la situación de la mujer en la India, relacionado con las castas?, porque me imagino que es difícil trabajar en un lugar donde el sistema permite abusos.

Se puede escribir un libro sobre el sistema de las castas y lamentablemente por más que haya gente que está decidida a terminarlo, aún sigue siendo influyente. Además, la mujer es mirada en menos

por serlo, incluso en las castas altas; peor aún en las castas bajas.

Hay miles de historias sobre mujeres de casta baja que han sido abusadas y sexualmente explotadas por hombres de casta alta; esto ha sucedido por siglos y los hombres de las familias de esas mujeres lo han permitido. Incluso siguen siendo despreciadas, no pueden entrar a algunos lugares, a algunos templos. Si trabajan en una casa, pueden hacer el aseo, lavar, etc., pero hay partes de la casa donde no pueden

“A los 25-30 años empiezan a perder su clientela, se enferman, envejecen y aceptan a cualquier cliente porque o si no se mueren de hambre. A los 45-50 son una especie de pordioseras”.



Andrés Simón junto a diputados

entrar porque son de casta baja. Es terrible, pero la gente vive con eso, cree en eso, incluso las propias mujeres.

Es una tarea difícil hacerle comprender a la gente que no puede aceptar esa situación y ése es el trabajo que hacía en Oxfam.

Hay ciertas castas que se caracterizaban por enviar a sus hijas a la prostitución, es algo tradicional que, aunque prohibido, sigue sucediendo. Esto porque los hombres de estas familias no trabajaban, sino que vivían de la prostitución de sus hijas. Además, las mujeres de esta casta tienen muy buen aspecto físico, son más blancas y por eso cuentan con gran demanda. Envían a sus niñas desde pequeñas a la prostitución infantil y obtienen mucho dinero. A los 25

años esas niñas se casan con alguien de su comunidad y envían a su vez a sus hijas a la prostitución. Es un círculo vicioso. Ahora rescato a esas niñas de los prostibulos con la ayuda de la policía.

Ud. ha visto tantas cosas, pero me pareció que se emocionaba al ver el video que presentó en su conferencia. Me sorprendió porque quiere decir que sigue sufriendo.

Lo que sucede es que cada vez que veo los videos recuerdo a las niñas que bailan, que han terminado el colegio, que me muestran orgullosas sus libretas de notas, y pienso que son talentosas, tan buenas, que aún son unas niñas y sólo porque hay gente mala a su alrededor, ellas sufren. Eso no lo puedo soportar.

De las dos jovencitas del video, una es profesora de baile; la otra, dueña de una boutique y enseña en una escuela de diseño. Ya son grandes e independientes, pero todavía me emociono y sigo sufriendo por todas las que todavía están en las calles. Creo que no voy a poder sonreír hasta que todas ellas salgan de esa vida.

:: NO DEBE HABLARSE DE TRABAJADORA SEXUAL

Usted no debe ser nada de querida por la mafia que vive del tráfico sexual. ¿Este trabajo ha sido peligroso?

Sí, muy peligroso, qué no han hecho. Me han mandado cartas, me han amenazado con armas, me han mostrado cuchillos cuando he ido a los juzgados. Han querido sobornarme. Han intentado poner a mi marido en situaciones difíciles, tratado de involucrarlo en algún escándalo, sólo para amenazarme o para demostrarme que siempre están cerca.

Me han amenazado con mis hijos. Mi hijo mayor ya era más grande así que se podía defender solo, pero mis hijas eran pequeñas de modo que las mandé a un internado lejos de donde yo vivía.

Les han contado historias a la prensa diciendo que nosotros enviamos a las niñas a prostituirse.

Es cierto que me amenazan, pero de alguna parte saco el valor, las mujeres y las niñas me dan el valor para seguir trabajando.

¿Ha pensado alguna vez en rendirse?

No. Ya he hecho tanto, ahora tengo un equipo de

230 personas que trabajan a jornada completa y alrededor de unos 30-40 profesionales que trabajan *part time* y cualquier cantidad de voluntarios.

¿Y su marido está atemorizado?

Él no, pero sí siente temor por mí, de que me hagan algo. Tiene el temor común de todo el mundo, pero me apoya mucho. Mi hijo es audaz y está trabajando conmigo. Él se ha involucrado emocionalmente. Hizo un máster en el London School of Economics y tenía un excelente empleo, pero lo dejó para trabajar conmigo por un bajo sueldo.

¿Podría decirme por qué está contra de la expresión “trabajadora sexual”?

Esa expresión supone que éste puede ser un tipo de trabajo. Yo no lo veo así porque parte de una base de abuso y engaño que termina en abuso y engaño. Una mujer o un hombre que cree en los derechos de la mujer no puede estar de acuerdo con una situación en la que el cuerpo de una mujer es comprado, vendido, usado como un producto para el placer de los hombres o para que ellos ganen dinero.

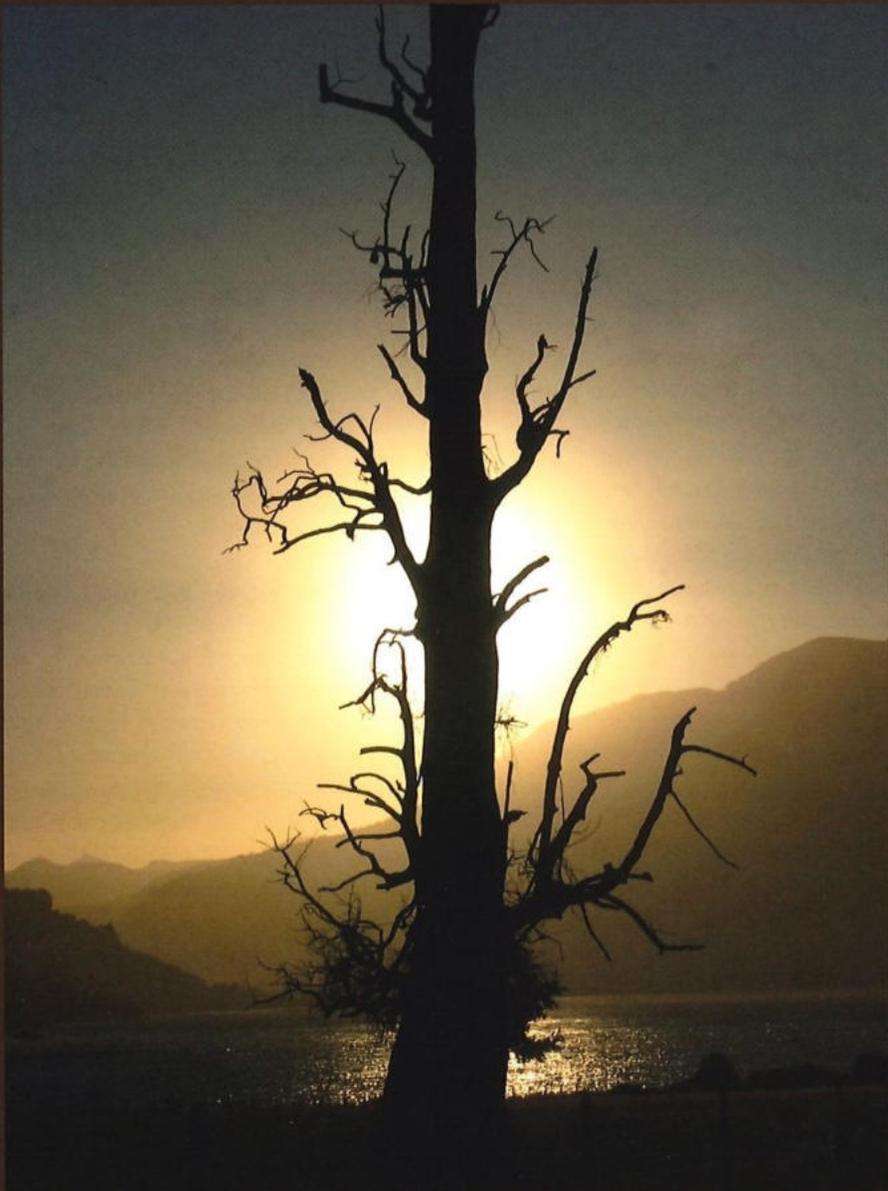
Las mujeres son seres humanos, no productos, y el trabajo sexual hace de la mujer un producto.

Para mí es un accidente, una situación lamentable de la cual la mujer o la niña tienen que salir. ¿Un hombre aceptaría que alguien se lo lleve, lo venda, lo use? No lo creo. ¿Por qué tenemos un doble estándar que permite a un hombre comprar o vender a una mujer? Nadie tiene derecho a hacer eso.

¿Cuáles son sus sentimientos después de años trabajando por los niños y mujeres?

Tengo sentimientos muy positivos. Cuando mi amiga (con quien empecé esta organización), no quiso seguir porque no se sintió capaz, me sentí abatida porque pensé que nadie iba a querer trabajar conmigo, pero con los años, cuando veo que tanta gente está involucrada en esto, que han surgido tantas organizaciones que se dedican a ello, tanta gente ha venido a trabajar conmigo, me siento muy optimista de que las cosas cambiarán.

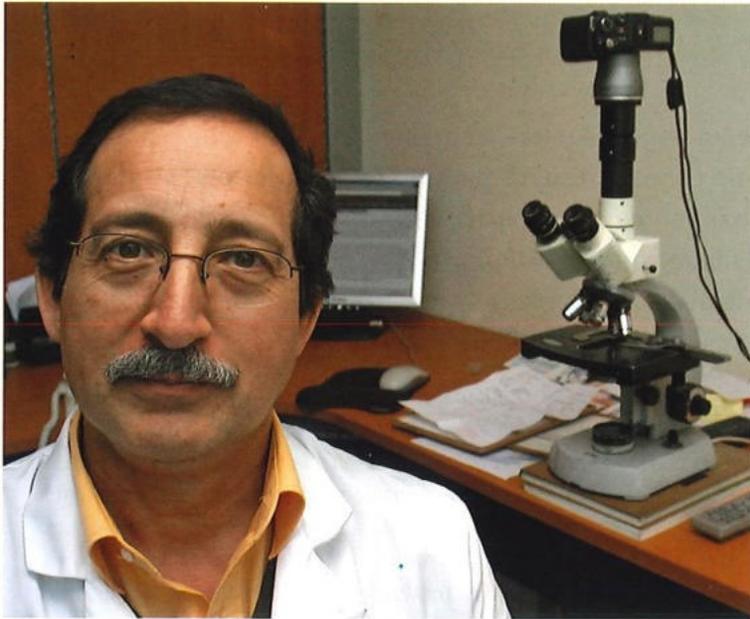
Además, a pesar de que antes el gobierno no hablaba de prostitución infantil ni de abuso sexual, hoy se ha hecho cargo del tema. Hay mayor asignación de recursos y pienso que se seguirá trabajando para combatir este problema. 🇵🇪



La adulación que mata

Zeno puso a prueba en una oportunidad a un hombre que era famoso por su capacidad de ayunar. Lo invitó a su casa. Zeno sólo comía cada dos días, pero el gran ayunador lo hacía sólo los sábados y domingos. Durante su estadía con Zeno, el ayunador se puso muy nervioso y pensó que un demonio se había apoderado de él, porque ya no podía ayunar más. Entonces Zeno le dijo: "En el pueblo te alimentabas de la adulación de la gente. Te sentías bien porque todos te admiraban. Ahora, que debes ayunar aquí en soledad, no puedes hacerlo.

Algunas veces la adulación se convierte en el mejor alimento.



“En la variedad está el gusto”

Álvaro Ibarra es patólogo y Ricardo Vergara, taxidermista, no se conocen, pero tienen mucho en común. Siguiendo la tradición familiar, ambos trabajan a diario en contacto con la muerte, atentos a detalles que requieren de su dedicación y conocimientos especializados. Cada uno en lo suyo, aportan al mundo que los rodea. El primero, para determinar el mejor tratamiento de graves enfermedades, y el segundo, para recrear el mundo de los animales.

:: Por Soledad Günckel

**:: ÁLVARO IBARRA VALENCIA
PATÓLOGO**
“Veo belleza donde otros sólo ven sufrimiento”

Si le preguntaran a cualquiera, ¿cuál de todas las especialidades médicas no estudiaría? Probablemente patología o, en términos más precisos, anatomía patológica, sería una de ellas. Es que la idea de participar en una autopsia o tener que analizar un tumor no suena muy agradable.

Por eso resulta especialmente interesante, y a la vez curioso, escuchar al doctor Álvaro Ibarra –quien con sólo 55 años es uno de los patólogos más antiguos de nuestro país–, definir su profesión como una especialidad que combina la medicina,

la experiencia y el conocimiento... con un sentido artístico. Sin dudar, asegura: “Me hace ver la belleza en algo que los demás no la perciben, y que, por el contrario, sólo ven enfermedades y sufrimiento”.

No niega que la primera vez que asistió a una autopsia el olor le resultó insoportable, pero explica que una vez que aprendió a mirar los cadáveres como libros que contienen información muy importante para poder reconocer las patologías, logró no sólo acostumbrarse, sino abstraerse de la situación. “Los diagnósticos que yo hago –explica–, aunque puedan ser muy dolorosos, son de personas que no conozco. Eso me permite ser muy certero, porque no me involucro emocionalmente con los pacientes. Analizo muestras, comparo experiencias y doy el diagnóstico final. Por lo tanto, el paciente nunca

nos conoce, ni se entera de que su tratamiento y mejoría surgen de nuestros análisis. Lo que nosotros decimos, determina todo lo que viene”.

Si bien en algunas ocasiones debe realizar diagnósticos directamente en el quirófano, por lo general pasa gran parte del día tras el microscopio, analizando las muestras que le llegan de las biopsias que realizan sus colegas. “Me llegan fijadas en formalina, luego de un tratamiento que dura toda la noche en que se deshidratan y embeben en parafina. Luego las teñimos con tinta china de diferente color, las cortamos y analizamos. Desde hace 200 años que se usan los mismos colores: azul oscuro y gamas del rosa para identificar las patologías. Con eso uno puede dar un diagnóstico muy certero, que alcanza a un 98% de seguridad”.



NACÍ PARA SER PATÓLOGO

Tal nivel de certeza está sustentado en 31 años de práctica, cuyos pilares se remontan a su etapa de ayudante, mientras estudiaba en la Universidad de Chile. En esa época y durante tres años, se especializó en autopsias y biopsias de urgencia, lo que le permitió analizar miles de casos. Tanta experiencia lo llevó a sentir un vacío en el aspecto teórico, por lo que decidió partir a España a realizar un postgrado en la Universidad Autónoma de Madrid. Allá se familiarizó con los conceptos y la bibliografía de los maestros de la anatomía patológica, principalmente

“Los diagnósticos que yo hago –explica–, aunque puedan ser muy dolorosos, son de personas que no conozco. Eso me permite ser muy certero, porque no me involucro emocionalmente con los pacientes. Analizo muestras, comparo experiencias y doy el diagnóstico final. Por lo tanto, el paciente nunca nos conoce, ni se entera de que su tratamiento y mejoría surgen de nuestros análisis. Lo que nosotros decimos, determina todo lo que viene”.

alemanes, austriacos, franceses y norteamericanos. Conocimientos que aplicó durante 20 años en el Hospital J.J. Aguirre y que en la actualidad utiliza en la Clínica Las Condes.

“Yo nací para ser patólogo –asegura–. Mi padre lo fue y siempre me decía: ‘Si quieres llevar una vida tranquila, sé patólogo’. Él prácticamente fue autodidacta, porque en esa época no existían los estudios especializados y nadie estaba dispuesto a enseñarle a otro porque le temían mucho a la competencia. En mi época de estudiante todavía era un poco así, tanto que con unos compañeros nos metíamos de noche a las oficinas de los profesores a ver en qué estaban trabajando. Para aprender más, cada vez que viajaba, traía todos los libros que encontraba”.

Al remontarse a esos tiempos recuerda que todo era más simple, los instrumentos con que realizaban las investigaciones y hasta los tipos de patologías. No fue hasta la década del '50 que llegó a Chile uno de los grandes avances que aportaron precisión a esta especialidad: El microscopio electrónico, que si bien resultó de gran ayuda, era caro y complejo, según señala el doctor Ibarra. “Lo que verdaderamente revolucionó la patología –aclara– fue una técnica que se desarrolló en los años '80, la *inmunohistoquímica*, que consiste en poner anticuerpos en los tejidos. Gracias a ella es posible detectar los diferentes tipos de tumores. En la actualidad tenemos también el apoyo de la biología molecular, que nos entrega la historia y características genéticas de la persona”.

Pero no todo es análisis y diagnósticos en la vida de los patólogos, como lo afirma el doctor Ibarra: “Somos seres que reúnen varias características: trabajamos muy metidos en cosas serias, pero somos muy sensibles y poseemos aptitudes artísticas. No tenemos mucha resistencia al dolor, al sufrimiento de los demás, lo que nos aleja de la práctica de la medicina en contacto directo con los enfermos”.

En su caso particular, estamos frente a un hombre que asegura que su trabajo le ha enseñado

que pasarlo bien es invaluable y se preocupa de darse los espacios para ello. En la clínica no acepta hablar de medicina a la hora de almuerzo, y en su casa se olvida de su trabajo y disfruta plenamente con su esposa, sus tres hijos y tres mascotas: dos gatos y un perro, todos callejeros. En sus horas libres toca violonchelo, bajo electrónico, algo de percusión y participa en un coro, donde asegura que ha encontrado a sus mejores amigos.



**:: RICARDO VERGARA CANCINO
TAXIDERMISTA
Una vida recreando el mundo de los
animales, aves y reptiles**

A muchos, el Museo de Historia Natural nos evoca la niñez. Aquel paseo escolar en que nos asombró el gran esqueleto de la ballena azul, o copiamos hasta el último letrero que vimos, pero, principalmente, en el que nos maravillamos con las decenas de recreaciones de hábitats de nuestra fauna. Cientos de animales, aves y reptiles que mudos, estáticos, pero muy reales, se sucedían vitrina tras vitrina.

Pocos se preguntan de dónde salen esos especímenes que recrean desde el altiplano hasta el extremo sur, territorio antártico incluido. Para averiguarlo tuvimos que cruzar una de las inmensas puertas de madera que hay a un costado del

salón principal del museo, el mismo de la ballena. Escondida bajo una escalera, encontramos una puerta más discreta en la que un letrero indicaba TAXIDERMIA.

Al interior de la sala, sentado frente a un gran mesón, trabajando en una cabeza de jabalí, nos esperaba Ricardo Vergara Cancino, quien a los 58 años es uno de los dos taxidermistas del museo. Para entrar en materia nos explicó, con tono de paciente profesor, que la taxidermia viene del griego (taxi: orden y dermis: piel), es decir, darles una apariencia de vida a los animales. Es una especialidad orientada al estudio y conservación de especies para museos. En concreto: recrear y mantener animales y sus hábitats para que miles de estudiantes y sus familias conozcan un poco más de la fauna de nuestro país.

Pero, ¿cómo se convierte alguien en taxidermista? En Chile, al menos, nunca ha existido una escuela formal, como explica Ricardo: "Llegué a esto por una cuestión familiar. Mi abuelo Zacarías Vergara era un naturalista apasionado y fue el primer chileno en dedicarse a la taxidermia". Corría el año 1900, cuando un alemán trajo esta especialidad al país. Le enseñó a su abuelo y con el tiempo también aprendieron dos de sus tíos, Germán y Carlos, siendo este último quien le enseñó a Ricardo: "Me gustó desde chico, es una especialidad que une la técnica con el arte. También tiene mucho de científico, hay que saber de anatomía. Después del colegio, desde los 16 años, me venía al museo a ayudar a mi tío, hasta que con el tiempo me contrataron". Es que cuando salió del colegio estudió Museología, que era una carrera técnica que se ofrecía en el mismo museo. Después continuó en la universidad y se tituló de Profesor de Enseñanza Técnica.

EN BUSCA DE LOS DETALLES

Si bien está acostumbrado a trabajar con animales muertos, deja muy en claro que no está dispuesto a cazarlos. No sólo por respeto a la ley, que es muy estricta para proteger a nuestra fauna, sino porque les tiene gran cariño. Por ello, la mayor parte de los especímenes son aportados por personas que se encuentran un animal o pájaro muerto y cuando se requiere de algún ejemplar específico, prefiere que funcionarios de Conaf o militares se encarguen de la captura.

Su trabajo comienza cuando le llega un ejemplar

recién muerto, esto porque como se ocupa sólo la piel del animal, tiene que estar en buen estado. "El cuerpo se hace con moldes que se sacan del mismo ejemplar –explica Ricardo–. Lo único que mantenemos original es la piel y los dientes. El cuerpo se recrea con resinas plásticas y poliuretanos y posteriormente se viste con la piel del animal. Antes usaban el cráneo y el cuerpo lo armaban con estopas, virutas y lanas de madera. Ahora hay materiales modernos que permiten mayores detalles".

La piel hay que curtila para que no se le caiga el pelo. Y en el caso de las aves, hay que aplicar

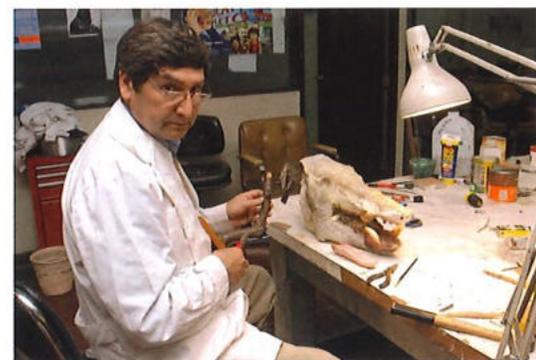
Pero no se trata de llegar y armar un animal. Para que dé la impresión de vivo resulta fundamental imprimirle "actitud" y eso se logra conociendo al máximo los detalles de cómo era en vida, cómo se relacionaba con su entorno. Por eso es tan importante la observación de los animales vivos, de la naturaleza. Y ese es el motivo porque le toca viajar mucho. Ha recorrido el país completo, varias veces.

preservantes a las plumas. Lejos, los peces se han ganado un lugar entre los más complicados. Hay que ser muy preciso y rápido para que la piel no se deteriore, como también los reptiles, porque se nota cualquier defecto; en las aves, en cambio, los detalles se tapan con las plumas. Otros especímenes que requieren gran trabajo son los animales de piel desnuda, como el pulpo, hay que hacerles un tratamiento especial y conservarlos en líquido. Es tan difícil que en general se hacen réplicas en resina.

Pero no se trata de llegar y armar un animal. Para que dé la impresión de vivo resulta fundamental imprimirle "actitud" y eso se logra conociendo al máximo los detalles de cómo era en vida, cómo se relacionaba con su entorno. Por eso es tan importante la observación de los animales vivos, de la naturaleza. Y ese es el motivo por qué le toca viajar mucho. Ha recorrido el país completo, varias veces. Ha estado en cuatro oportunidades en la Antártica, uno de sus destinos favoritos; también en Juan Fernández y muchos rincones del norte. "Además –detalla

Ricardo–, siempre estamos revisando libros. Cuando toca un ejemplar especial, si no podemos ir a ver su hábitat, vamos al zoológico a ver cómo actúa, le sacamos fotos y estudiamos".

Es tanto lo que le gusta su oficio, que en su tiempo libre se dedica a la taxidermia con uno de sus hijos, que heredó sus habilidades. Juntos tienen un taller y sueñan con realizar una gran exposición en que se destaquen la acción y los movimientos de los animales. 📷



PROYECTO CREA Y AHORA ES CUANDO

“Estamos haciendo algo que todos deberíamos hacer”



La efervescencia social es algo que los países no pueden evitar cuando las distancias entre ricos y pobres no se acortan y las oportunidades son totalmente disímiles por el sólo hecho de nacer en una u otra familia. El Estado puede hacer su parte, pero los jóvenes que lideran estos dos proyectos son un ejemplo de acción y una invitación concreta a preguntarse lo que cada uno de nosotros estamos haciendo por nuestro país...

:: Por Nicole Saffie G.



:: "PROYECTO CREA"
Generar un cambio a través de la educación

Convencidos de que la mejor forma de aportar a la superación de la pobreza es a través de la educación, un grupo de ex compañeros del colegio Tabancura decidió crear un proyecto serio para trabajar en este ámbito. La idea, originalmente de tres amigos que ya estaban en la universidad, se fue corriendo de voz en voz y se formó un grupo de unos 20 jóvenes de distintas carreras y universidades.

Al principio querían trabajar en un sector de extrema pobreza, pero les recomendaron partir en un lugar con más recursos, para adquirir la experiencia necesaria. Así que tomaron el consejo y partieron a Puente Alto a presentarle su iniciativa al alcalde, quien quedó fascinado con la iniciativa y les propuso partir en el Liceo Juan Mackenna O'Reilly. Así partió el proyecto "Cursos de Reforzamiento Escolar y Academias", CREA, en septiembre de 2003.

Pese a que el colegio es uno de los mejores de la comuna, los jóvenes se dieron cuenta de que los alumnos tenían un bajo rendimiento en matemáticas. Así que decidieron hacer reforzamiento en esta materia. ¿Pero cómo hacer para entusiasmar a los niños a ir a clases voluntariamente los sábados en la mañana? "Me acuerdo que yo decía que si iban ochenta, ya estaba contento", cuenta José Miguel Ossa, egresado de Ingeniería Comercial y uno de los creadores de la iniciativa. Sin embargo, contra todo pronóstico, llegaron casi mil alumnos el primer día. "Ni el mismo director se lo podía creer", recuerda José Miguel.

El éxito, seguramente, se debió a que era llamativo para los niños ir a clases con jóvenes de 18 ó 20 años, que veían como cercanos y que les enseñaban en un estilo mucho más informal que sus profesores. Además, a las clases de matemáticas se sumaron una serie de "academias" o talleres para

Se trata que el voluntario sea visto como el hermano mayor de los niños, que sea como un modelo. Por eso la idea es que no sólo les enseñe matemáticas, arte o ciencia, sino también les transmita valores. Como comenta Francisca, "en el taller tratamos de fomentar el respeto, la responsabilidad y la generosidad entre ellos, al mismo tiempo que vayan desarrollando la creatividad".

entusiasmar a los menores, como el taller literario, arte, invención, fútbol, computación, fotografía, kárate, atletismo e inglés, entre otros.

Se trata de que los niños lo pasen bien y, de paso, abriéndoles un poco la mente, mostrarles cosas distintas a las que ven en el colegio y desarrollarles habilidades que se dejan fuera en las clases tradicionales. Por ejemplo, como cuenta Francisca Rossel, alumna de quinto año de arquitectura y una de las profesoras del taller Arte en la Ciudad, "la idea es que ellos vayan conociendo lugares fuera de Puente Alto. Por eso hicimos un paseo a La Moneda y los niños estaban súper entusiasmados, porque nunca habían ido. También fuimos a la Plaza de Armas, donde visitamos el Museo Histórico y la Catedral. Y ahora queremos ir al cerro San Cristóbal para que conozcan el zoológico".

Como agrega Matías, "muchas veces los niños no hacen otro tipo de actividades. Por ejemplo, una vez fuimos al teatro y nunca habían ido al teatro, muchos ni siquiera habían andado en metro. Y no estamos hablando de un colegio marginal, porque dentro de los colegios de Puente Alto éste es lejos de lo mejor que hay en la comuna".

LOS VOLUNTARIOS: UNA PIEZA CLAVE

En CREA hay un modelo en que los voluntarios deben mandar sus clases todos los jueves, antes de las 12 de la noche; al día siguiente se imprimen, y los sábados, cuando llegan a hacer su taller, encuentran su clase lista en una carpeta. También deben pasar

lista y anotar todos los comentarios o dificultades que tuvieron con los alumnos, de modo de hacer un seguimiento.

También se trata de que los jóvenes hagan lo que les gusta, por eso, por ejemplo, quienes dirigen los talleres artísticos estudian carreras como arquitectura, diseño o arte. De esta manera, los voluntarios no sólo van a estar con los niños, que es lo que los motiva, sino también lo pasan bien realizando algo que les interesa.

Como dice José Miguel, "nosotros tratamos de mantener motivados a los profesores, por eso les organizamos comidas, asados y cosas así, para que ellos también compartan y se conozcan. Y de ahí salen muchas ideas para el proyecto". Más que mal, levantarse temprano los sábados en la mañana, durante todo el año y además llegar a entusiasmar a sus alumnos no es tarea fácil. Sin embargo, unos 140 voluntarios participan en forma permanente.

Por otra parte, se trata que el voluntario sea visto como el hermano mayor de los niños, que sea como un modelo. Por eso la idea es que no sólo les enseñe matemáticas, arte o ciencia, sino también les transmita valores. Como comenta Francisca, "en el taller tratamos de fomentar el respeto, la responsabilidad y la generosidad entre ellos, al mismo tiempo que vayan desarrollando la creatividad".

ÉXITOS Y DESAFÍOS

Si bien el financiamiento suele ser la mayor dificultad en este tipo de proyectos, al poco tiempo de haber nacido CREA contaron con el apoyo de



Soprole. La empresa no sólo les entrega los desayunos que se reparten a todos los niños cada sábado, sino también financian todas sus actividades.

"Ha sido un apoyo muy importante para nosotros, porque nos ha permitido olvidarnos un poco del tema plata. Pero también nos ha generado una responsabilidad, porque tenemos que mostrarle lo que estamos haciendo a alguien. Ellos están súper comprometidos, tenemos reuniones periódicas y también nos exigen, nos piden resultados y están súper contentos con nosotros", afirma José Miguel.

El esfuerzo de estos jóvenes se ha notado en el liceo. Aproximadamente un tercio de los alumnos asiste permanentemente a los talleres (alrededor de 500) y, como afirma José Miguel, "los profesores nos dicen que se nota qué alumnos van a CREA y quiénes no. Para mí, que nos digan eso es todo un logro, porque son ellos quienes están con los alumnos todos los días".

Otro desafío es que los papás se involucren al máximo en la educación de sus hijos, pues ése es un factor esencial en el rendimiento escolar. De ahí que también hay dos talleres para los apoderados, de modo que puedan llegar juntos con sus hijos y estar más cerca de ellos. También esta instancia genera otros efectos, como por ejemplo, un taller de maquillaje dirigido a las madres logró no sólo que lo pasaran bien y se conocieran entre ellas, sino también que se sintieran mejor con ellas mismas. "Llegaban contándole a la profesora que hasta el marido las miraba más", comenta José Miguel.

Actualmente, todo este modelo se está replicando en otro colegio de la comuna, el Liceo Luis Matte, donde participan unos 400 alumnos de cuarto a octavo básico. A mediano plazo, el objetivo es llegar a más establecimientos y ojalá en condiciones mayores de pobreza. La idea, en definitiva, es poder hacer un aporte real en la educación de Chile y

que los jóvenes universitarios puedan entregar sus propios conocimientos. Como dice José Miguel, "a uno le tocó nacer con ciertas posibilidades y eso no es ningún mérito personal. Entonces, si te llegó de regalo, hay que devolver algo también".

Más información: proyectocrea@gmail.com



Angélica Rojas

:: "AHORA ES CUANDO" Un aporte real en campamentos

Crear un iniciativa que mezclara los trabajos voluntarios con las misiones fue la idea que se les ocurrió a un grupo de compañeros de Ingeniería, a fines de 2002. Querían hacer su propio aporte a las comunidades donde más necesitaran de apoyo, por eso, con los indicadores de las municipalidades en mano escogieron las comunas de El Monte y Talagante, donde había altos niveles de pobreza y escasas intervenciones respecto del resto de la Región Metropolitana.

Así nació "Ahora es cuando", con la firme convicción de que no se podían quedar de brazos cruzados esperando a que "el de al lado" hiciera algo para solucionar las cosas, sino que ellos mismos

debían hacerlo. Con esa idea en la cabeza organizaron trabajos de verano y operaciones –esto es, reparación de viviendas durante dos o tres días.

Pero a poco andar se dieron cuenta de que tenían muchas herramientas que podían poner al servicio de la gente y decidieron realizar un proyecto que durara más allá de los diez días de trabajos o el fin de semana de las operaciones. El propósito era apoyar



Matías Rojas

a los pobladores durante todo el año.

Entonces crearon un modelo en que la reparación de casas sirviera no sólo para solucionar las necesidades básicas de las personas, sino sobre todo para generar un vínculo entre las familias y los voluntarios. Así, durante las mañanas los jóvenes se dedican a las tareas de construcción hasta el almuerzo, momento en el que comparten con la gente. Luego se pasa a los talleres especialmente preparados para niños, jóvenes y adultos.

De esta manera comenzaron a integrarse estudiantes de distintas universidades y carreras al proyecto, como Enfermería, Psicología o Ingeniería Comercial. Por ejemplo, alumnas de Pedagogía se hicieron cargo de los talleres para niños, planeando actividades que pudieran entregarles valores y reforzar ciertas habilidades.

Muchos de los voluntarios también son padrinos de un niño en particular o de una familia completa. Ellos son quienes mantienen el contacto permanente, llamando por teléfono y visitándolos en el campamento. Por ejemplo, en el caso de un niño o joven, los padrinos les preguntan si estudiaron o le explican alguna materia, y si se trata de una familia, las ayudan si necesitan algo y las impulsan a generar redes con sus vecinos y municipio.

CREANDO LAZOS

Una vez generados ciertos vínculos de cariño y amistad, el objetivo es mantener y profundizar esa relación durante el año. Para eso, al principio se hacían actividades más lúdicas, como clases de gimnasia aeróbica para las mujeres de la población, tomar once con algunas familias, ir al zoológico o al cine con los niños, o celebrar la Navidad o el "18 chico".

Como explica Matías Rojas, uno de los coordinadores del proyecto, "la idea es que los voluntarios vean que tienen la capacidad de sacar adelante a otra persona y se den cuenta de todo lo que pueden recibir a cambio. Las actividades que hacemos pueden parecer muy simples, pero al compartir con la gente ya estamos provocando algo".

Y ese algo va produciendo, en realidad, varios cambios. Primero se van derribando prejuicios, por ambos lados: Por parte de los jóvenes, quienes en medio de una realidad sumamente dura, donde ven la droga en las mismas calles, se dan cuenta de que hay personas que tienen muchas capacidades para salir adelante. Como también los mismos pobladores, que miran a estos universitarios como personas que provienen de una realidad muy distinta, por lo que no tienen nada que ver con ellos.

"Me acuerdo que un día fuimos a un campamento, donde estábamos haciendo un catastro antes de hacer los trabajos voluntarios. Justo un señor de ahí nos vio llegar y nos dice: '¡Ah, ustedes vienen en micro!'. Pensaba que andábamos en los medios autos y no, yo ando en micro todos los días", cuenta Matías.

Al no ver a los voluntarios como un igual, a veces la recepción no es tan buena, pero poco a poco los estereotipos se van borrando. "A nivel de sociedad, se habla de la tremenda desigualdad que hay en Chile, que no es posible que el decil más alto

gane cuarenta veces más que el más bajo, pero no puede haber igualdad si no hay integración y no va a haber integración si yo no conozco al otro", afirma Angélica Rojas, voluntaria y ex coordinadora de "Ahora es cuando".

Otro efecto del proyecto es que los pobladores se dan cuenta de que son capaces de hacer cosas por sí mismos. "No llegamos con un plan impuesto, sino que conocemos a la gente, nos sentamos con ella y vemos juntos qué quiere hacer. Algo súper fuerte es que las personas no se sienten valoradas ni autosuficientes, y nosotros tratamos de reforzar eso, que ellas digan 'yo puedo', que sean capaces de ir por ejemplo a la municipalidad, tocar una puerta y pedir lo que necesitan", dice Angélica.

MOTIVACIÓN: LA PALABRA CLAVE

Este año, "Ahora es cuando" formó una alianza con Un Techo Para Chile. De ahí surgió la iniciativa de implementar un plan educacional. El primer objetivo es alfabetizar a adultos, y una vez que aprendan a leer y escribir, que puedan completar al menos su enseñanza básica. El segundo punto es que los jóvenes terminen el octavo básico y, a largo plazo, el cuarto medio. Por último, la idea es hacer un reforzamiento escolar para que todos los niños vayan al día con sus materias en el colegio.

Como dice Matías, "nos dimos cuenta de que muchas veces las oportunidades están, lo que falta es la motivación. Eso es lo que queremos, empujar un poco a la gente, porque el Gobierno puede tener millones de planes educacionales, miles de formas de salir del campamento, pero si a ellos les da lata ir al colegio o no tienen ganas de salir de donde están, entonces no sirve de nada".

Para generar esta motivación permanente, muchos de los voluntarios de "Ahora es cuando" también son

padrinos de un niño en particular o de una familia completa. Ellos son quienes mantienen el contacto permanente, llamando por teléfono y visitándolos en el campamento. Por ejemplo, en el caso de un niño o joven, los padrinos les preguntan si estudiaron o le explican alguna materia, y si se trata de una familia, las ayudan si necesitan algo y las impulsan a generar redes con sus vecinos y municipio. De esta manera, los padrinos hacen el seguimiento para reforzar los avances del programa.

El plan educacional también va a servir para generar indicadores, para que los universitarios puedan mostrar resultados concretos a la hora de conseguir recursos. Hasta el momento, el proyecto se financia en gran parte gracias al Centro de Alumnos de Ingeniería de la Universidad Católica, y de algunas donaciones tanto de empresas como de particulares.

El financiamiento es justamente una de las mayores dificultades de la iniciativa, como también entusiasmar a sus compañeros y amigos para que vayan por primera vez a los campamentos. "Pero una vez que llegan ya no se quieren ir, porque el proyecto es súper motivador. De hecho, nuestro eslogan es 'despertar esperanza y contagiar alegría'. Y si tú vas cuando están trabajando los voluntarios, es súper lindo ver todo lo que se genera ahí", asegura Matías. 

Más información: www.ahoraescuando.cl

DESECHOS ELECTRÓNICOS

Recycla recicla

¿Dónde van los millones de unidades de productos electrónicos que terminan su vida útil? ¿Dónde los objetos de metal no ferroso que -como las latas de bebidas- a diario desecharnos? Esta pregunta, que Fernando Nilo se hizo el año 2002, sería el germen de la primera empresa chilena y latinoamericana para reciclaje de basura electrónica y metales no ferrosos: RECYCLA Chile.

:: Por Felipe Rodríguez



"Perseverancia, pasión, fe, capacidad de sacrificio para vencer la adversidad, aprendizaje permanente", son cualidades que Fernando Nilo reconoce como un plus para el desarrollo de un emprendimiento. Innovar, promover a grupos sociales marginados, valorar el rol de la mujer y lo femenino en el negocio, unir en el quehacer empresarial y servicio a la comunidad son también parte del sello que le caracteriza. "Yo me reconozco como un emprendedor social que posiciona en Chile una nueva forma de hacer negocio. Cuidar del medio ambiente es un eje fundamental de nuestra actividad y la equidad social un desafío permanente", enfatiza.

Ese ágil manejo del lenguaje y muchas otras fortalezas como empresario lo lleva en la sangre. Nació en familia de emprendedores, cuyo líder y modelo fue Víctor Nilo, su padre, quien consolidó una exitosa empresa de diseño, producción y venta de calzado. "En los años sesenta la producción de calzado en Chile no era industrializada. Mi padre, visionario, consolidó Calzados Vittorino aplicando la producción en serie mediante maquinaria importada". Pero Fernando reconoce también como maestra de vida y emprendimiento a su madre. Mujer que potenció en sus seis hijos "el desarrollo del lado femenino para enfrentar la vida", sin descuidar la asesoría permanente a su esposo en la administración de la empresa. "Todo el éxito que él logró -como marcar tendencia en la moda, el buen uso publicitario, la expansión por apertura de tiendas- fue con el consejo

permanente y sabio de mi madre".

Existen en la vida humana experiencias accidentales que pueden ser determinantes en definir la vocación y modelar el carácter. Fernando se entusiasma al recordar cierta Navidad de la infancia donde -como muchos niños- esperaba una bicicleta como regalo. Sus cinco hermanos tuvieron antes y entonces las propias, pero Fernando recibió en aquella ocasión un triciclo. No le hizo mayor gracia la sordera del Viejo Pascuero, pero al poco tiempo supo dar un uso provechoso al inesperado regalo. Primero fue su madre quien le incentivó -por unas pocas monedas- a transportar las bolsas de compras desde el supermercado a la casa; pronto el triciclo le permitiría "ofrecer servicios a las amigas y vecinas del barrio, para ganar mis primeras 'lucas' haciendo fletes". Eran sus "pitutos" iniciales en esto del emprender.

Posteriormente conoció el mundo de la empresa en todas sus dimensiones. Los padres de Fernando -advirtiendo los riesgos del ego juvenil- comenzaron a integrar a sus hijos en diversas experiencias de trabajo en la empresa familiar. Y lo hicieron desde lo básico, primero como junior, luego pasaron a conocer el arte de la venta directa al público, luego como obreros en la cadena de producción de la fábrica y recién entonces -según fueren los méritos- les permitían acceder a la jefatura de una tienda. No estuvo exento de errores el proceso y hoy, con 42 años, Fernando sabe que "lo importante es ver como

de éstos aprendes, cómo los capitalizas, cómo te vas mirando al espejo".

:: DE QUIENES APRENDER

Este observar la propia experiencia y perseverar tras un objetivo ha tenido para Fernando un exponente inolvidable y anecdótico. Hacia 1970 cierto señor solía visitar asiduamente a su padre, buscando auspicio para una empresa que a simple vista parecía una locura. Financiar un nuevo programa televisivo -comprando publicidad-, que sería liderado por un desconocido hasta entonces, era un riesgo evidente. Pero ese hombre era incansable en su empeño y por meses aparecía a las siete de la mañana en la puerta de la fábrica, y por la tarde en el domicilio, una vez tras otra sin bajar la guardia. Fernando no olvida el día en que su padre, aconsejado por su esposa, y quizás por cansancio, aceptó apoyar ese emprendimiento. La decisión sería un acierto. El programa televisivo 'Sábados Gigantes' y Mario Kreutzberger ('Don Francisco') abarcarían con creces la palabra éxito. Esto permitió a la empresa familiar de calzado y al animador televisivo conocer de primera mano las bondades del dicho popular: "Una mano ayuda a la otra".

También Fernando Nilo reconoce en San Alberto Hurtado un maestro que ha calado profundo su alma: "La vida creo que nos da la oportunidad de ser puente para salvar estas brechas brutales que existen entre los que más

tienen y los que nada tienen. A mí me mueve mucho el tema de la justicia social, hacer puentes entre ricos y pobres, y darles oportunidad de crecimiento a personas que son el Cristo que muchos no ven. Se trata de reconocer a Cristo en estas personas. Cuando hablamos de igualdad, de justicia, es una aplicación del evangelio concreta".

:: NACE UN EMPRENDEDOR

Avanzaban los años y el futuro creador de RECYCLA Chile egresaba de la Universidad como contador auditor. Trabajó auditando un par de años en diversas empresas y concluyó que ese no era su ámbito de trabajo. "La auditoría si bien es una profesión notable, te sitúa siempre en el pasado, revisando hechos históricos, revisando balances y papeles sobre decisiones que otros ya tomaron. Así fue que descubrí mi vocación profunda... yo quería ser actor de cambios, quería tomar decisiones y crear cosas. Auditar no era lo mío y asumí desafiarme a emprender. Como parte del proceso me incorporé en el área comercial de un *trading* del área pesquera y minera". Transcurrieron doce años de trabajo, había logrado la subgerencia comercial y el desafío de su vida no podía esperar más tiempo. "Sabía que había cumplido una etapa y quería -como muchos lo sueñan- ser independiente, consolidar un emprendimiento, antes de los cuarenta".

Renunció en 2003 al trabajo y provocó un terremoto familiar con su decisión. Su objetivo era crear una empresa para reciclar desechos electrónicos, reciclar metales no ferrosos y además ofrecer oportunidad laboral a personas normalmente marginadas del sistema. 'Tere', su esposa, enarcó las cejas en un primer momento, pero confió, creyó y se hizo parte de la aventura. Aun así no fue fácil mantener la serenidad tras seis meses sin ingresos económicos y teniendo por oficinas el tercer piso de la casa.

Tenían algunos ahorros e invitaron como socio al periodista Mauricio Núñez. Nilo sabía que siendo la de ellos una empresa totalmente innovadora, no existiendo legislación ambiental específica, no existiendo tampoco conciencia empresarial ni social del problema que genera la basura tecnológica era fundamental comunicar, informar y formar y así crear la oportunidad para el negocio que era estratégico.

Concitar el respaldo financiero de la banca

"No puede ser que el país tenga venta de artículos electrónicos y no tengamos integrado un concepto de logística inversa para hacernos responsables de la vida final de éstos. En muchos hogares hay dos o tres celulares en desuso y a nadie le preocupa el residuo peligroso que significa la batería. Lo mismo pasa con las computadoras, y se vende anualmente cerca de un millón de ellas en el país".

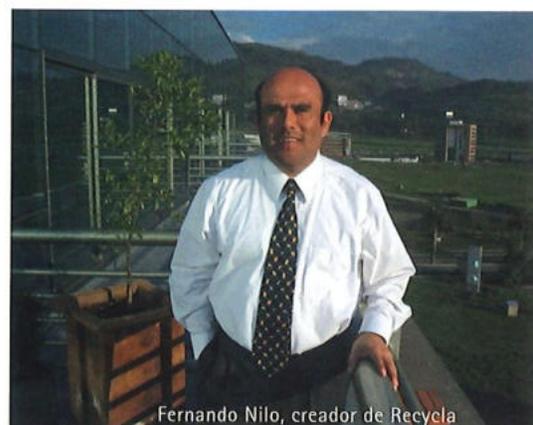
sería otra tarea agotadora para el proyecto. "Nos compramos un terreno de 2.000 m² donde hoy opera la planta, en el barrio industrial Lo Boza, y elaboramos el proyecto. Confiados en él y por la experiencia que teníamos nos fuimos a la banca. Nunca pensamos que recibiríamos un portazo. Ellos hacen mucho *marketing* respecto de su preocupación por lo social, pero en términos concretos no existe. Nos demoramos más de un año en levantar los fondos. El banco creyó sólo cuando logramos ganar un concurso en la Universidad Adolfo Ibáñez. Vale decir cuando no sólo nosotros mostramos las bondades, sino que un tercero afirmaba que el proyecto empresarial era bueno y tenía futuro".

Entonces, la basura tecnológica tenía sus días contados... RECYCLA Chile estaba en marcha.

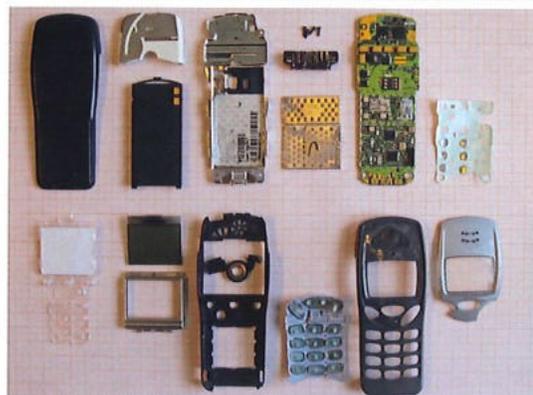
:: CARA Y SELLO DE LA BASURA TECNOLÓGICA

A Chile el primer computador llegó en el año 1968. Era un IBM 360/40II, un gigante en dimensiones físicas y el más avanzado que se conocía en Latinoamérica. Desde entonces se redujeron los tamaños, pero crecieron en millones las unidades en uso y las que han terminado su vida útil en el país. Similar proceso ocurre con celulares, calculadoras, impresoras, faxes, scanners, sistemas de audio, cámaras de video, TV, CD players, comunicadores inalámbricos, juegos de video o fotocopiadoras. Toneladas de basura tecnológica que contiene no sólo material reutilizable, negociable, generador de empleo, creador de riqueza, sino también toneladas de materiales no reciclables y altamente tóxicos que generan daño medioambiental y perjuicios económicos que deberán pagar nuestros hijos. Por años se han acumulado en bodegas domiciliarias o de empresas y en vertederos públicos legales e ilegales. Y van en aumento.

La actividad que involucra a RECYCLA es de alto



Fernando Nilo, creador de Recycla



impacto social y económico. Pero logran absorber sólo una mínima cantidad de las toneladas de basura tecnológica que hoy existe en Chile. Tal como lo señalan investigadores de la Corporación Sur: "En Chile hay una gran necesidad de estudios para saber qué cantidad de basura tecnológica se produce en este momento. Tampoco hay investigación para saber qué está haciendo la gente con el material en desuso".

Es urgente que en Chile se emprendan acciones para prevenir, corregir y controlar el impacto medioambiental de los aparatos electrónicos en desuso. Porque programas de ONG y del Estado que buscan facilitar el acceso de la población a las

RECYCLA Chile S.A.
Rubro de actividad: Reciclar
 desechos electrónicos (e-Waste) y
 metales no ferrosos
Concepto que les define:
 "Innovación en Medio Ambiente"
Toneladas de desechos reciclados
año 2005: 1.060 toneladas.
Total de personas trabajando: 28.
www.recycla.cl



nuevas tecnologías deben también considerar la sustentabilidad ambiental de esos programas. En RECYCLA comprenden a cabalidad este desafío y por ello creen que "la sustentabilidad es fundamental en la idea de disminuir la brecha digital. Entonces, con la colaboración de organismos internacionales, traeremos de Boston computadoras que serán regaladas a colegios de escasos recursos, pero que tendrán una etiqueta identificatoria que señalará que ese equipo será reciclado por nosotros al final de su vida útil".

Para los miembros de esta empresa profundizar en educación y legislación al respecto es urgente. "Se trata de caminar hacia el *take back system* o la logística inversa, que es hacernos cargo de la basura tecnológica que generamos. No puede ser que el país tenga venta de artículos electrónicos y no tengamos integrado un concepto de logística inversa para hacernos responsables de la vida final de éstos. En muchos hogares hay dos o tres celulares en desuso y a nadie le preocupa el residuo peligroso que significa la batería. Lo mismo pasa con las computadoras, y se vende anualmente cerca de un millón de ellas en el país".

Hoy existe un núcleo de empresas chilenas (como CCU, Chiletra, VTR, Epson, entre otras) que han comprendido la responsabilidad que les cabe por la basura tecnológica que generan. Son algunos de los clientes de RECYCLA Chile, que pagan por cada unidad que es enviada a Reciclaje.

En la planta de reciclaje se recibe e inspecciona

visualmente el material a reciclar; se clasifica por tipo (monitor, fax, impresora, PC, aparato telefónico, etc.) para proceder a su desmantelación y/o trituración. El clasificar y desmantelar los aparatos permite obtener de ellos diversos subproductos como plástico, cobre, aluminio, acero inoxidable. Estos metales se trituran, compactan y se envía para su fundición a empresas nacionales o extranjeras. El desmantelamiento entrega también tarjetas electrónicas y chips electrónicos, que son enviados a empresas extranjeras para su reutilización o destrucción. Finalmente a los residuos tóxicos que contienen los aparatos (pilas, baterías, pantallas de computadoras, etc.) se les aplica un proceso adecuado de manejo y empaque para su envío a plantas de tratamiento certificadas, como la nacional Hidronor u otras fuera del país. Como ejemplo, baste mencionar que hay componentes de los computadores -como el plomo presente principalmente en las pantallas- que no se pueden reciclar. Cada unidad contiene aproximadamente 1,7 kilos de ese material altamente tóxico.

Esta empresa también recicla metales no ferrosos, y en este segmento alcanzó las 1.000 toneladas el año 2005. Principalmente fueron 300 toneladas de cobre, 500 de aluminio y 200 de acero inoxidable, entre otras.

El año 2005 la empresa procesó al reciclaje 60 toneladas de desechos electrónicos. Pero esto es apenas una mínima fracción de los desechos que el país genera año tras año. La Intendencia Regional Metropolitana al constituir, el 20 de



junio de 2005, la Secretaría Ejecutiva de Residuos Sólidos, afirmaba que... "hasta el año 2001 se habrían adquirido en el país 1,4 millones de computadores, ya obsoletos en su mayoría. Como desechos significan 37.800 toneladas. A principios de este año (2005), 11,3 millones de celulares se encontraban activos en el país y 2.600 toneladas ya han sido desechadas. No existe información sobre el actual manejo de estos residuos" (http://www.conama.cl/certificacion/1142/articles-36887_RESIDUOSRM.ppt).

Esta declaración señala las dimensiones del problema sanitario que generan en Chile los desechos electrónicos. Por ello la gestión de RECYCLA Chile representa no sólo una innovación en el quehacer empresarial, sino un aporte al país que le ha merecido diversos reconocimientos nacionales e internacionales y el interés de grupos empresariales latinoamericanos para crear filiales de esta empresa en otros países. Su acción ha movilizó avances en la regulación medioambiental y el desarrollo de políticas económicas que consideren la sustentabilidad medioambiental de las mismas. Pero su gestión apenas comienza y uno de los objetivos deseables en el corto plazo es lograr que se regule la comercialización de productos electrónicos, incluyendo en el valor de venta un porcentaje que financie el reciclaje de cada unidad cuando finalice su vida útil.

Un aspecto no menos destacable del

emprendimiento que lidera Fernando Nilo es su apoyo a personas habitualmente marginadas del mercado laboral. Ex internos de Colina I, asilados políticos, hijos de personas internas en cárceles, jóvenes en riesgo social de La Pintana y mujeres jefas de hogar tienen en esta empresa la posibilidad de integrarse al mercado laboral. Cuentan también con el apoyo y facilidades para capacitarse y consolidar sus propios desafíos. "Para nosotros, capacitación y crecimiento de todas las personas del equipo es vital. Usamos las franquicias que existen para que se capaciten, pero donde no las hay, nosotros pagamos. Concretamente hemos pagado la mayoría de los cursos de capacitación de nuestra gente. Cynthia, una de nuestras secretarías, con 26 años traía sólo formación técnica y financiamos su formación en Comercio Exterior en la Universidad de Santiago. Uno de nuestros juniors se está capacitando en cursos de venta en la Sofofa". Alex Canales ingresó como operario de la planta con 19 años de edad. Hoy en sus 22 es ejecutivo comercial de la empresa y responsable de la parte logística cuando se retira el material destinado a reciclaje.

Fernando Nilo está orgulloso de estos logros de su gente porque para él su empresa debe "recuperar y reinsertar personas al tiempo que reciclan la nueva basura de este siglo".

"Siempre supe que RECYCLA no sería un camino de rosas. Dije, ¡voy a crear una empresa

Fernando Nilo renunció en 2003 al trabajo y provocó un terremoto familiar con su decisión. Su objetivo era crear una empresa para reciclar desechos electrónicos, reciclar metales no ferrosos y además ofrecer oportunidad laboral a personas normalmente marginadas del sistema.

de reciclaje electrónico, la primera en América Latina!, y no sólo reciclaremos la basura electrónica en un país donde no hay legislación ambiental, sino que nuestros trabajadores serán ex internos, exiliados políticos, o gente con discapacidad, gente a quienes la sociedad no les da una oportunidad. Así las cosas sabemos que este proyecto empresarial, que es social, tendría que sortear muchas dificultades. Pero me gustan los desafíos, innovar en los conceptos, emprender cosas donde otros no están y hacerlo en mi país. Y es que creo que -tal como en cierta ocasión se lo expliqué a mis hijos- este emprendimiento, RECYCLA Chile, es una música bien tocada".

JOSÉ ZALAUQUETT

La actividad empresarial tiene mucho de humano, de creativo y de bestial

La Universidad Alberto Hurtado concedió por primera vez el premio "Héroe de la Paz", instaurado para galardonar a quien se destaque "por méritos y una vida guiada por el mensaje solidario y de justicia social que el Padre Hurtado difundió". El galardonado fue José Zalaquett, una persona "multifacética o desparramada, depende de quien lo diga", dice con simpatía. Ampliamente conocido por su trabajo en derechos humanos en Chile y en el exterior –fue presidente de Amnistía Internacional– y menos conocido como crítico de arte y coleccionista.

:: Por Magaly Arenas

Es un hombre enorme, muy alto, un grandulón, con una voz profunda, manos grandes, pero a la vez cálido, que dice lo que piensa –y a veces descarnadamente– tanto que él mismo se repliega con algo de pudor.

Ha recibido muchos premios en su vida, a modo de justificación agrega: "serán los años que tengo". Son 64. Ha trabajado, participado, colaborado, ayudado a numerosas organizaciones e instituciones tanto en Chile como en el exterior. Por nombrar sólo algunas: Vicaría de la Solidaridad, la Comisión Rettig, la Mesa de Diálogo y Amnistía Internacional.

Estuvo detenido durante el gobierno militar en dos ocasiones en Tres Álamos. Nunca fue torturado. Fue expulsado el año 76 y no pudo volver hasta 1986. Vivió en Inglaterra, Francia y Estados Unidos.

En la actualidad, su tiempo lo divide en: el Centro de Derechos Humanos al alero de la Universidad de Chile, donde se dictan cursos tanto en el país como en el exterior y publican libros; es miembro del directorio de Televisión Nacional, miembro de la Comisión Bicentenario, de la Comisión de Integridad y Probidad Pública, y de la Corporación Matucana

100. Participa en varios organismos internacionales relacionados con el tema de los derechos humanos. Además, escribe esporádicamente una columna en el suplemento cultural "Artes y Letras" de El Mercurio. Es crítico de arte y coleccionista.

Sus padres educaron a los siete hijos como católicos. Estudió en el colegio Luis Campino, donde fue hasta acólito. Pero respecto de las grandes cuestiones teológicas se declara agnóstico. Casado en segundas nupcias, tiene dos hijas de su primer matrimonio y tres nietos.

Usted es hijo de inmigrantes libaneses por el lado de su padre y madre, ¿qué presencia siente usted de ese mundo árabe?

Siento los valores que me fueron infundidos en la formación familiar: un gran sentido de unidad familiar, un sentido de justicia muy fuerte, y un gran sentido de acogida. Nadie entró a mi casa sin que mi madre le diera de comer, aunque fueran las 11 ó 4 de la tarde, esa hora como entre Tongoy y Los Vilos.

También una afectividad muy a flor de piel. El árabe



es muy besucón, muy tocón. El árabe es desprendido, a veces hasta el punto de ser botarate.

Y un gran amor por el saber, algo característico de la tradición libanesa. Mi padre quería que todos estudiáramos y todos lo hicimos, siete hijos.

Usted tuvo una formación católica pero se declara agnóstico, ¿qué le pasó, algo gatilló ese cambio?

No, no me pasó nada, o más bien me pasó la razón. Me pasó la razón y la vida, y mirar las cosas con perspectiva histórica, pero no fue ningún trauma. Fue un proceso de crecimiento. Yo no soy de aquellos que dicen que siento no tener fe, tampoco me jacto de no tener fe, me siento perfectamente cómodo no teniéndola.

“En la medida en que al otro lo mantengamos a distancia y no le permitamos relaciones sino sólo relaciones de hostilidad, no podremos entender su humanidad ni beneficiarnos mutuamente del intercambio que significa poder convivir”.

¿Cómo llegó usted al tema de los derechos humanos, al Comité de la Paz, a la Vicaría de la Solidaridad?

Yo trabajaba en el gobierno de Allende con distintas responsabilidades, pero los últimos seis meses me salí del gobierno y a pesar de que me formé en la Chile, me fui a trabajar a la Universidad Católica con Alfredo Etcheberry y me desempeñé como director ejecutivo de la Vicerrectoría Académica. Ahí me sorprendió el golpe. Cuando nombraron el rector delegado, todos renunciaron. Pero como yo era abogado, mucha gente me pedía ayuda por parientes que estaban en el Estadio Nacional o desaparecidos. Me empecé a mover y una vez me pidieron intervenir en el caso de alguien condenado a pena de muerte en Puerto Montt. En ese momento pedí ayuda al obispo Fernando Ariztía, quien me contó que estaban formando algo en Santiago para ver esos casos. Así es que cuando volví me sumé al Comité de Cooperación por la Paz, esto en octubre de 1973, que luego se transformó en la Vicaría de la Solidaridad. Ahí dirigí el departamento de abogados. Así comencé.

¿Usted estuvo detenido?

Sí, dos veces. Mientras trabajaba en los casos judiciales de desaparecidos, prisioneros y torturas. Fue en noviembre del 75, detuvieron a 11 de nosotros, incluidos sacerdotes, abogados y trabajadoras sociales. Estuve detenido unos meses, pero volví a mi trabajo. Parece que el gobierno esperaba que yo aprendiera la lección y me dedicara a otra cosa, pero no fue así. Entonces me detuvieron de nuevo en abril del 76 y me expulsaron una semana después. Estuve 10 años sin poder regresar al país.

Esas dos detenciones, ¿qué efectos tuvieron en usted, en su desarrollo personal?

-Mire, a mí nunca me torturaron, yo estuve

incomunicado. Había tres tipos de prisiones, la prisión tortura y muerte como Villa Grimaldi; la prisión incomunicado, pero sin tortura, gente que venía del exterior o gente que venía de la Villa Grimaldi que iba ahí mientras se recuperaba, y el tercer tipo de prisión es como Tres Álamos, que uno podía recibir visitas una vez a la semana.

Son muchas las reflexiones, podría escribir un libro, pero uno aprende lo que es la convivencia en condiciones especiales. Todavía no sé cuáles son todas las lecciones teóricas, pero me hizo reflexionar sobre cómo en situaciones cada vez más complejas varía ese vínculo desde la solidaridad más primaria hasta ser más organizada y volverse casi impersonal.

Recuerdo que en la primera celda que estuve éramos seis personas en un espacio de tres por dos metros, y el trato que se desarrollaba era de íntima solidaridad; si llegaba la comida y faltaba una cucharada, siempre alguien decía: no, tú primero, y así.

:: LA RIQUEZA DE LA DIVERSIDAD

Me llama la atención que usted además es coleccionista, crítico de arte, me parece que son mundos lejanos...

Es que todo el mundo tiene más de una pasión. Yo escribí una vez de un personaje de la ópera, don Giovanni, que habla de pasiones predominantes. Mi pasión predominante es el arte, pero viene muy seguida de la música y de la literatura. Los últimos dos años me he dedicado mucho más a escuchar música y a leer intensamente, que a ver arte, pero antes me dediqué más a ver arte.

Hay tipos de personalidades que son más esparcidas, desparramadas o radiales. Yo soy de ese tipo de personalidades, eso significa que uno está en muchas cosas y de repente cuando ya siente que maneja los parámetros principales y lo ha entendido

PREMIO HÉROE DE LA PAZ ALBERTO HURTADO

El premio creado el año pasado fue entregado por primera vez el pasado 11 de octubre a José Zalaquett. La idea es distinguir a “aquellas personas que han sido heroicas en el servicio a la sociedad en los más diversos ámbitos, cumpliendo como principales valores, que hayan entregado una contribución significativa a la construcción de un país más fraterno, que hayan mostrado en su vida un claro compromiso con los pobres o marginados, que tengan un decidido compromiso con la verdad, la justicia y el servicio al bien común, sin eludir los riesgos que su actitud pudiera provocarle”.

Se les pidió la opinión a más de 400 personas que produjeron una lista de 71 nombres y luego se elaboró un listado final con 10 personas, entre quienes se eligió el jurado. Éste estuvo compuesto por la Ministra de Educación, Yasna Provoste; el Vicepresidente de la Cámara de Diputados, Jorge Burgos; la Fiscal de la Corte Suprema, Mónica Maldonado; el Presidente del Colegio de Periodistas, Luis Conejeros, y el presidente de Chile Transparente, Davor Harasic, entre otros. Figuraron entre los finalistas: el ex Presidente Patricio Aylwin, Benito Baranda y su señora, Lorena Cornejo; Mario Kreutzberger y Juan Emilio Cheyre.

en lo fundamental se mueve a la otra. Si uno quiere glorificarla, la podría llamar pretenciosamente renacentista; si quiere desmerecerla, la llamaría desparramada. Si usted quiere glorificar a alguien que se dedica a una sola cosa, lo llama genio, y si lo quiere desmerecer, lo llama obsesivo o unilateral. Fui abogado, pero si me pregunta si me gustaría ser escritor, me gustaría; si me pregunta si me gustaría dedicarme a las artes, también; hasta taxista me habría gustado ser...

¿Taxista, por qué?

Porque al día conversa con 20 personas distintas, y las empieza a reconocer desde cómo agitan el dedo en la calle hasta que se suben. Está libre, se para donde quiere, no le mira la cara a nadie, claro que sería taxista no más de seis meses o un año.

Entre tanta faceta diversa, ¿tiene algún vínculo con el mundo empresarial?

Mi padre fue un comerciante pequeño, y él murió cuando yo tenía 19 años, y mi hermano mayor y yo éramos los mayores, con una hermanita nos hicimos cargo del negocio. Y esa fue una experiencia empresarial de 10 años mientras seguía estudiando, a un nivel pequeño. Pero nunca he vuelto a tener experiencia empresarial. Conozco a alguna gente del mundo empresarial, pero no mucha.

Mirando desde fuera, ¿cómo ve la actividad empresarial?

La actividad empresarial tiene mucho de lo humano, creativo y bestial al mismo tiempo, cómo se potencia lo creativo y se domestica la bestia, en eso consiste el secreto de los países capitalistas más exitosos, que garantizan los propósitos de innovación, de crecimiento, de desarrollo y enriquecimiento personal que son legítimos, se obtengan sobre la base de producir mejor y más barato, y además en condiciones de competencia sana con respecto al medio ambiente y con una conciencia social.

No está en la naturaleza de la actividad empresarial en sí misma ser altruista, puede estar en la naturaleza

“Me gustaría ver un cambio en cómo se entiende la actividad empresarial. Nuestro país todavía es un país segmentado, no diría de castas, pero sí estratificado. Si bien la apertura hacia el mundo internacional y la modernización obliga a muchos empresarios a elegir a los mejores, todavía eligen a los de su tribu”.

de las personas, en algunas, no en la mayoría. El altruismo es una conducta adquirida, que se da en el espacio más íntimo de la familia y se va diluyendo en los grupos más grandes, hasta llegar al Estado que no tiene altruismo, sino intereses.

La empresa como tal no tiene altruismo, no digo los empresarios, puede haber empresarios altruistas. Si una empresa como tal se dedica a causas públicas, es porque le conviene a la imagen corporativa.

¿Hay algún cambio que le gustaría ver en los empresarios?

Me gustaría ver un cambio en cómo se entiende la actividad empresarial. Nuestro país todavía es un país segmentado, no diría de castas, pero sí estratificado. Si bien la apertura hacia el mundo internacional y la modernización obliga a muchos empresarios a elegir a los mejores, todavía eligen a los de su tribu.

Una persona bien calificada, con méritos, pero que no tiene el fenotipo social o racial apropiado a la tribu es dejado en segundo plano frente a alguien con muchos menos méritos, que a veces lo compensa porque tiene las redes de la tribu. En ese sentido todavía funcionamos con grupos cerrados.

Hay gente que vive en la república independiente de La Dehesa, que tiene que tener pasaporte para ir al centro, no se sabe las calles del centro, se va por un tubo a las Brisas de Santo Domingo, en una especie de túnel del tiempo, no se contamina con nada; tiene sus sacerdotes que los bautiza, casa y entierra, y vive en un mundo aparte. Pero que está inextricablemente

unido con su modo de vida, sólo que dentro de ese modo de vida se han amurallado.

A mí me gustaría ver en Chile no sólo un empresariado, más moderno más abierto, más plural y no digo tolerante porque eso sugiere un matiz de aguantar, sino que un Chile que entienda la riqueza de la diversidad y que es un factor de progreso; en lugar de pensar que aquellos que son distintos son una especie de bárbaros que están más allá de las puertas de la ciudad y a los cuales hay que mantener a raya.

¿Por qué cree usted que en Chile no somos lo suficientemente plurales? ¿Será un problema de evolución, de tiempo?

Es un problema de evolución histórica. Existe la tendencia a favorecer al propio grupo. Cuando se es padre o madre, el hijo toma la preferencia, allí donde se vuelca la tendencia altruista, pero más allá de la frontera de lo propio, llámese núcleo familiar, pequeño clan, lo demás es un potencial enemigo. Esto está inculcado en las grandes religiones, son los creyentes y paganos, judíos y gentiles, nosotros y los de más allá. Y los de más allá representan la ignorancia, el paganismo, el peligro, el demonio, etc.

Esa visión maniquea, de blanco y negro, ha sido la cimiento de las luchas ideológicas y de religiones. Y en la medida en que al otro lo mantengamos a distancia y no le permitamos relaciones sino sólo relaciones de hostilidad, no podremos entender su humanidad ni beneficiarnos mutuamente del intercambio que significa poder convivir.

Tiene que ser una diversidad de tolerantes, de aquellos que crean en la diversidad y que crean en ciertos principios básicos de respeto recíproco, pero desde esa perspectiva si uno tiene un plan de vida A o B, una interpretación religiosa A o B, posición política o filosófica A o B, eso contribuye al metabolismo y al enriquecimiento. El casarse y reproducirse entre ellos siempre ha producido idiocia; la variedad y riqueza de la raza humana está en el intermaridaje, en el mestizaje.

Me gustaría ver –y no sólo en los empresarios chilenos, pero ellos son los portaestandartes en la mantención del status quo– una comprensión de lo que es la riqueza de la diversidad y que de repente devuelvan la llamada a un gran currículo cuyo teléfono empieza con cinco y no le devuelvan tanto la llamada a un currículo cuyo teléfono empieza con dos. Dicho bien gráficamente.

En una reciente columna que publicó en "El Mercurio" se refería a la moral acomodaticia

y a la distinción que se hace entre pecado de acción que sería más importante y pecado de omisión que sería menor. Me parece un tema que podría tener eco en el mundo del empresariado.

Mire, si usted, por ejemplo, tiene una gran tienda comercial, en primer lugar le interesa el consumismo porque o si no, no vende. Para Navidad pone puros rostros noruegos, no hay ningún rostro chileno, puros rubios, y cada tres meses saca una niña con la moda vietnamita, moda canguro, moda gitana; explota incluso el sentido de espectáculo de los niños y niñas, los presenta en posiciones sexies; eso es parte de su mundo. Pero al mismo tiempo se horroriza por lo que pasa dentro de ese mundo –que usted crea y del cual nace su riqueza–, mientras usted está aislado en su *ghetto* de oro, como lo llamo.

Eso para mí es un tipo de pensamiento acomodaticio porque nos viene como anillo al dedo, disfrutamos de lo mejor de este mundo, y las consecuencias inevitables de eso como el sexo adolescente –algunos podrán evitarlo, pero masivamente ya sabemos que no sucede–, nos escandalizan.

Si yo dijera cumplamos el mandato evangélico de que aquel que tiene dos capas regale una, la economía no funcionaría, porque la gente no daría la segunda capa, a lo mejor lo haría un uno por ciento. Nadie pretende hacer política económica sobre la base del Evangelio, pero algunos pretenden hacer política afectiva sobre la base de un Evangelio como lo entienden ellos.

Es una hipocresía, es la cueca en pelotas. Me quedo súper tranquilo porque yo no he hecho nada malo, a lo más tendré responsabilidad porque no he sido todo lo bueno que podría ser. Entonces fulmino con un rayo de indignación a aquellos cuya propia promiscuidad, entre comillas, es la fuente del propio bienestar.

¿Y cómo ha sido entonces su labor en TVN? Considerando que sus contenidos están muy erotizados –lo mismo que critica a las grandes tiendas– y presentan mucha violencia.

Eso es cierto, pero por ejemplo nosotros nos rehusamos a dar series mangas que resultan muy violentas, no hacemos realities, hasta ahora. Si bien hay una cobertura del crimen que puede parecer excesiva, somos de todos los noticiarios los que tenemos menos tiempo dedicado, somos los que tenemos más programas de cultura.

Sin duda estamos absorbidos, en parte, por el sistema general porque jugamos con esas reglas



del juego y dentro de eso tratamos de hacer lo que podemos para salvar lo que se puede. Pero si me pregunta si estoy contento con el modelo de televisión, no lo estoy. Si estoy contento como hemos dado gobernabilidad al modelo, en eso sí estoy contento.

¿Cómo recibió el premio de Héroe de la Paz?

Para mí el premio fue una sorpresa brutal. Me gratifica, sería falso negarlo. Recibí una llamada de mi amigo el sacerdote Fernando Montes y pensé que me iba a invitar a un panel académico.

Me honra mucho sobre todo que la vara social, moral, histórica del Padre Hurtado es muy alta, pero al mismo tiempo y sin caer en falsa modestia, la propia denominación del premio es un poquito grande. No me considero héroe, al agregarle "de la Paz" ellos quieren decir quien cumple su trabajo cotidiano con un sentido moral, y en esa dirección es lo que trato de hacer, pero francamente no considero que el premio me lo den por haberlo logrado, sino por estar caminando en esa dirección, me están marcando una meta. 📖



:: Francisco Garcés
Gerente general de SalfaCorp

Nos interesa apoyar las iniciativas focalizadas en mejorar la calidad de vida de las personas. **Desafío** construye una cultura empresarial centrada en el ser humano y SalfaCorp Construye País con las personas. Nos encontramos una institución que comparte nuestros propios valores y con la cual damos el mismo sentido al trabajo. Nos interpreta plenamente con las acciones que lleva adelante en beneficio de las personas, en un ambiente de respeto y con un sentido más humano en el trabajo.

Creemos que el respeto –el que promovemos con nuestros trabajadores al interior de la organización– es el valor central de toda relación humana, y **Desafío** lo hace realidad en sus actividades como los Grupos de Desarrollo, al reunir a distintas personas en sus encuentros, en sus acciones con la comunidad, etc.

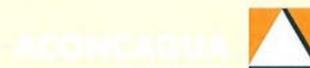


DEPOSITO CENTRAL DE VALORES



Nos sumamos
a este **DESAFIO**

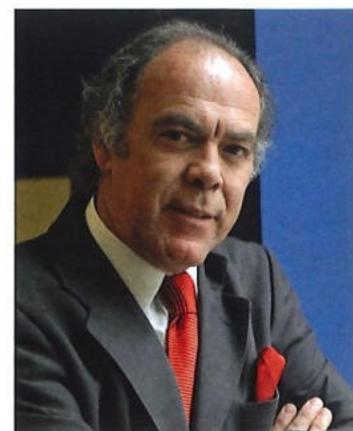
Nos sumamos a este DESAFIO



:: Adolfo García-Huidobro
Gerente de Marketing del Bci

Rescato de **Desafío** sus valores cristianos, en que el apoyo al necesitado es fundamental; así como su actuar a través del mundo empresarial, el cual bien direccionado tiene mucho que contribuir a la sociedad. También el acompañar al empresario, quien está muy solo en su accionar diario, con grandes responsabilidades y puede caer fácilmente en el olvido de los principios cristianos básicos. Además, destaco el valor de alegrar la vida cotidiana en el día a día, para sí y para los demás.

Bci es una empresa centrada en las personas y cree firmemente en los principios cristianos para ellas, empresa y sociedad. En virtud de esto y de los valores ya indicados, apoya a **Desafío** como una forma de influir en el mundo empresarial y, a través de ello, en la sociedad. 



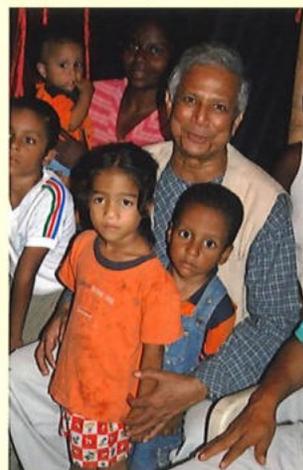


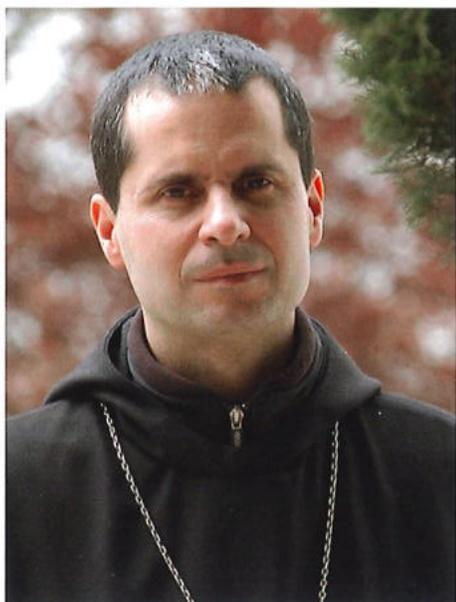
:: DESAFÍO COLOMBIA LLEVÓ A YUNUS A LA CUMBRE DE MICROCRÉDITO

La organización del primer encuentro "Colombia desafía la pobreza, Cumbre Nacional de Emprendimiento y Microfinanciación", en la que participó Muhammad Yunus -Premio Nobel de la Paz 2006, fundador y presidente del Grameen Bank o "Banco de los Pobres"-, marcó el nacimiento de Desafío Colombia, entidad que pretende replicar la acción que Desafío ha desarrollado en Chile. "Quisimos aprovechar el carisma de Yunus y su autoridad para mostrar a la sociedad colombiana que no hay una fatalidad con la pobreza, junto con ofrecer al conjunto de actores que trabajan en su erradicación nuevos caminos, repitiendo lo que hemos hecho acá", explica Denis Gallet, quien participó de la actividad junto a Pedro Arellano, ambos directores de Desafío en nuestro país.

La cumbre se realizó del 2 al 5 de octubre, en las ciudades de Bogotá y Cali, y en ella el llamado "banquero de los pobres" tuvo la oportunidad de reunirse con empresarios, microempresarios, miembros del gobierno, senadores, jóvenes, representantes de las iglesias y la primera dama. También tuvo una audiencia privada con el Presidente Uribe.

Ampliamente difundido por la prensa, su mensaje impactó a la sociedad colombiana, un capital que Desafío Colombia debe aprovechar fomentando que las ONG de microcrédito locales -muchas más de las que hay en Chile- empiecen a trabajar con una lógica de cooperación mutua. 📌





opinión

:: Benito Rodríguez
Abad Monasterio Benedictinos

Sobre la vanidad, una reflexión personal

Desde hace siete años que mi comunidad me ha elegido como su abad. El abad en una comunidad de monjes benedictinos es quien preside a sus hermanos en la caridad, haciendo para ellos las veces de Cristo, es decir, de padre, maestro, pastor, médico. Es, por esto mismo, una vocación de servicio, como lo es toda vocación en la Iglesia, porque Cristo no vino a ser servido, sino a servir. Sin embargo, muchas veces he sentido la inquietud de que no debiera ser abad porque me veo lejos del modelo de Cristo. Pero es cierto también que la responsabilidad del cargo produce en mi corazón una tensión saludable, incluso recomendable, aunque no privada de dolor. Es el dolor del crecimiento, de esta transformación que me está haciendo pasar de la vanidad a la acción de gracias, a la alabanza, a querer ser un don para los demás. Y esto se lo debo precisamente a las exigencias y tensiones inherentes a la responsabilidad del ser abad. Cuando me vuelve la idea que sería mejor depositar en otro la responsabilidad de tener que responder por mis hermanos, descubro que aun en este pensamiento, aparentemente de humildad, hay un dejo fuerte de vanidad. Porque los cargos de responsabilidad nos exponen, descubren nuestra desnudez, no física sino espiritual, psíquica y afectiva. Defectos, límites humanos, incapacidad, miedos, todo va quedando poco a poco a la vista de los demás, y ellos se van desilusionando, me lo van diciendo, me lo van sacando en cara. Por esto creo que en el deseo de huir del cargo se esconde también la vanidad, porque es como un deseo infantil de recuperar la imagen idealizada de mí mismo, una imagen por lo demás distinta de la real.

En la medida en que me voy animando a dejar de ser un abad vanidoso, en que voy asumiendo esa determinación, me voy presentando mucho más

vulnerable. En los primeros años de mi abadiato tuve la tentación de esconder mi vulnerabilidad y para esto se me presentaba muchas veces el autoritarismo como un mecanismo para hacerlo. Creo que los líderes autoritarios esconden, en el fondo, una gran inseguridad en sí mismos. Y esto es una gran vanidad. Animarme a dar este paso, desde la vanidad hacia la realidad, exponiéndome, no ha sido fácil y para mí ha sido clave darlo desde la fe, mirando a Cristo que me dice *"aprende de mí, que soy manso y humilde de corazón"*.

La vivencia del cargo de abad desde esta perspectiva me va ayudando a reconocer y valorar en mí lo que es más verdadero. Animándome a desprenderme de la caparazón de la vanidad, especie de taparrabo de mi vulnerabilidad, voy caminando desde lo que pretendía ser a lo que en realidad soy, esperando poder orientarme a lo que estoy llamado a ser en verdad. Si bien me voy reconociendo incapaz de responder a las expectativas que los demás se hacen a veces de mí, aprendo que reconociéndolo y entregándolo voy encontrando también la paz. De niño y adolescente me centraba mucho en el "qué es lo que yo quiero". Después fue tomando más importancia el "qué es lo que los demás quieren". Hoy voy dejando de a poco más espacio al "qué es lo que Dios quiere". Identifico la pregunta de la niñez como la vanidad en su estado puro, casi inconsciente.

Pero en esta etapa en que estoy, en el umbral de la madurez, me encuentro expuesto también a un grado aún más refinado de vanidad. Los padres del monacato la llamaban vanagloria. Es cuando en la pretensión de buscar la gloria de Dios buscamos en realidad la gloria personal. Especialmente en la Iglesia, pienso, estamos expuestos a este "vicio" quienes ocupamos algún cargo de responsabilidad o

Los cargos de responsabilidad nos exponen, descubren nuestra desnudez, no física sino espiritual, psíquica y afectiva. Defectos, límites humanos, incapacidad, miedos, todo va quedando poco a poco a la vista de los demás, y ellos se van desilusionando, me lo van diciendo, me lo van sacando en cara.

de autoridad, cuando se es abad de una comunidad. Porque si uno se distrae, termina identificando la propia gloria con la gloria de Dios, y a veces hay personas que, sin mala intención, dándonos un trato demasiado deferente, no nos ayudan en este aspecto.

Para san Benito, el camino para que el monje deje de ser un vanidoso y se convierta a Cristo es que oriente todo su hacer según la premisa *"para que en todo sea Dios glorificado"*. Buscando esta gloria de Dios en la oración, en las responsabilidades cotidianas, en la vida fraterna, el monje va encontrando esa vida que san Benito le promete cuando le dice al inicio de su Regla que el monasterio es para *"el hombre que quiere la vida y desea ver días felices"*. Así, las dificultades que encuentro en el cargo de abad se van iluminando con otro sentido en la medida en que en ella se va reflejando la gloria de Dios. Porque, como dice san Ireneo, *"la gloria de Dios es la vida del hombre y la vida del hombre es la visión de Dios"*. Pasar de la visión de mí mismo, que es vanidad, a la visión de Dios en todo, es la vida a la que aspiro siendo abad de una comunidad benedictina y que deseo transmitir a todos mis hermanos. 📖

NUEVO MODELO DE NEGOCIACIÓN

Por: Carlos Sanhueza Moreno y
Jaime García Aguilera.
Directores del Centro de Negociación. Universidad
Adolfo Ibáñez.



Los “gallitos” ya pasaron de moda

Ganar a costa de pura fuerza ya es un modelo obsoleto. Actualmente, tanto en el ámbito de la empresa como en el familiar, el poder se ha desplazado hacia las relaciones, teniendo éstas más importancia que la que tuvo en un momento el señor feudal, el capital o el conocimiento. Estas son tal vez las premisas más importantes del modelo del Centro de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Querámoslo o no, la negociación está presente en todos los espacios de nuestra vida: familiar, empresarial, público, religioso, político, etc. Y si somos capaces de desarrollar relaciones armónicas con los seres queridos, es muy probable que podamos negociar y desarrollarnos en cualquier otro ámbito.

Consideramos que las prácticas tradicionales de negociación conocidas hasta ahora no responden a los requerimientos de un negociador del siglo XXI. Fueron muchos los hechos históricos que hicieron a la sociedad dar un salto en cuanto a conocimiento, tecnología, ciencia, etc. Por otro lado, la Guerra Fría, que se erigió como el modelo de negociación del “gallito”, del gana o pierde, de la estrategia basada en engañar al rival, de ver a la contraparte como un enemigo, ya ha empezado a formar parte del pasado. Pero, sin duda, esa escuela se traspasó al ámbito de las empresas generando ejecutivos inescrupulosos, negociadores implacables, tipo *Rambo*. Se

impuso esta disposición, que se caracterizaba por no cuidar las relaciones y por dejar heridos en el camino. No se veía al ser humano que había detrás de cada negociador; simplemente, se le anulaba. De hecho, algunos modelos de negociación tenían dentro de sus premisas básicas el intentar separar a la persona del negociador de los problemas, “sea duro con los problemas y suave con las personas”, como si eso fuera posible. Es una separación artificial. Lo cierto es que detrás de cada problema hay un ser humano, que es un todo indisoluble.

Nuestro modelo parte de la premisa básica de que la negociación es una particular situación de relaciones. Al negociar nos estamos relacionando entre seres humanos.

Decimos que en el siglo XXI el poder se ha movilizado. En el medievo estaba en las castas, en el señor feudal; en la época industrial, el poder estaba en el capital, y a fines del siglo pasado, en el conocimiento. Hoy está en las relaciones,

sin que hayan desaparecido las demás. Mandan las relaciones. La frase tradicional "dime con quién andas y te diré quién eres" se puede trasladar al ámbito de las negociaciones y señalar: "Dime qué cosas no estás logrando y te diré qué relaciones te faltan".

:: LA MEJOR BATALLA ES LA QUE NO SE REALIZA

Siempre hemos creído que la negociación es un hecho cultural. Venimos de una cultura que ve la negociación como competencia, como que hay que ganar, triunfar. El hecho de ceder en algo se considera negativo, como si sólo sirviera el triunfar, el derrotar al contrincante. El término negociación tiene una connotación de conflicto, pelea, triunfo, derrota, que a nosotros no nos gusta.

Ser ser humano no es lo que vivimos, sino lo que la cultura ha generado. Hay pobreza porque la sociedad la ha generado, al igual que la miseria y la delincuencia. Estas son ideas culturales, no humanas. Vivimos en un cuento en el que creemos que la vida es así. Y aquí viene la reflexión, ¿qué es lo humano? Cuando nacimos, fuimos criados en el amor, en el respeto, la confianza, y nos mandaron a un mundo que no tiene nada que ver con eso. Nosotros pensamos, si nacimos así, sigamos así. Negociemos, pero que el sentido no sea ganar, sino conservar la relación. En el matrimonio, la idea tradicional de ganar no sirve. Respecto de los hijos, tampoco: hemos escuchado decir "me salió un hijo rebelde", pero, ¿cómo?, si nunca se le dio la oportunidad de aparecer, y cada vez que se pudo lo atrincaron, y más encima ¡por su bien! O sea, eso no puede considerarse como un triunfo.

Hemos comprobado que la forma de salir del antiguo modelo de negociación y entrar a este nuevo es a través de la reflexión. Hoy existe esa incongruencia entre lo que nos enseñaron de muy pequeños, donde crecimos en amor, y el mundo competitivo al que nos enfrentamos, con un modelo cultural en el que

hay que aprender a ser rudo. Esos dos mundos no conviven. De ahí vienen la insatisfacción, el estrés y las enfermedades psicosomáticas; el cuerpo termina pasando la cuenta. Basta reflexionar para cambiar. Cuando uno cambia, mejora la relación con sus socios y sus empleados. Por ejemplo, ¿les hemos explicado a nuestros vendedores el valor de las relaciones, les

Siempre se ha asumido que el conflicto es algo natural y se trabaja mucho en la resolución de conflictos. Nosotros no creemos que sea así; pensamos que se produce por una ceguera relacional. El conflicto se genera cuando mi estado de ánimo me exalta y entra en discrepancia con el de la otra persona. Normalmente, el conflicto es una discrepancia en un grado límite. Si somos todos seres individuales, que uno sea distinto a otro es natural. El conflicto surge cuando yo creo que tengo la verdad y la razón, contra el otro, que –según yo– no la tiene.

hemos enseñado a cultivarlas? Este es un concepto que tiene una aplicación día a día en la empresa. Hay que mirar la negociación, apreciar los entornos y a los actores.

Es necesario quitarle cierta connotación que tienen algunas palabras. Para las mujeres, la palabra ceder no es negativa, pero para los hombres significa perder. Cuando las partes se ven y se respetan, se obligan a llegar a un cierre de la negociación. Un antiguo guerrero decía que la mejor batalla era aquella que no se realizaba. Esta frase, aplicada al mundo de la negociación, significa que la mejor negociación





Hemos comprobado que la forma de salir del antiguo modelo de negociación y entrar a este nuevo es a través de la reflexión. Hoy existe esa incongruencia entre lo que nos enseñaron de muy pequeños, donde crecimos en amor, y el mundo competitivo al que nos enfrentamos, con un modelo cultural en el que hay que aprender a ser rudo. Esos dos mundos no conviven.

es la que no se efectúa. Para conseguirlo hay que poseer o desarrollar ciertas habilidades.

:: HABILIDADES PARA NEGOCIAR

Cuando nos preguntamos, ¿cómo están nuestras relaciones con nuestros clientes, con nuestros proveedores, con nuestros aliados estratégicos, con nuestra competencia, –que hoy ya se denomina “cooperencia”, es decir, una mezcla entre cooperación y competencia?, entra en juego la negociación.

Se pueden distinguir dos niveles de habilidades, las llamadas de primer orden, que son la capacidad de mirar (y de mirarse a sí mismo), de preguntar, de escuchar y de reflexionar. Es necesario distinguir entre escuchar y oír, porque escuchar es oír + interpretar. La misma distinción hay que hacer con ver, que es una función biológica, y el mirar, que es una disposición cultural.

Pensamos que el habitual modelo emisor receptor ya no es útil para los seres humanos; sirve con las máquinas, porque no interpretan. Si no se tiene conciencia de este hecho, se actúa con una desventaja muy grande a la hora de evaluar la efectividad de la comunicación. Si entendemos las cosas solamente como las decimos, caemos en una miopía, que lleva a conflicto. Tener esta distinción clara te hace moverte de otra manera en tu relación. Los demás no necesariamente escuchan lo mismo que uno está diciendo. Se podrá decir que esto es obvio, pero, en general, no vivimos la obviedad. Resulta obvio desde el entendimiento y no desde la acción. Uno dice lo que dice y el otro escucha lo

que escucha.

Están también las habilidades de segundo orden, como la anticipación, la creatividad, la observación y la emotividad. Las emociones las podemos definir como la disposición interior que tienen los seres humanos a hacer lo que hacen. Dada la emoción que tenemos es lo que podemos hacer. Si estamos enojados, podemos golpear, discutir, pero no hacer cariño. Lo que uno hace tiene que ver con dónde uno está parado y desde ahí actuar. La emocionalidad base para trabajar en negociación es la serenidad. Mejor que andar feliz es andar sereno, ni muy exaltado ni “bajoneado”. Cuando la gente alrededor de uno está bien con uno, quiere decir que uno vive en un bienestar.

Siempre se ha asumido que el conflicto es algo natural y se trabaja mucho en la resolución de conflictos. Nosotros no creemos que sea así; pensamos que se produce por una ceguera relacional. El conflicto se genera cuando mi estado de ánimo me exalta y entra en discrepancia con el de la otra persona. Normalmente, el conflicto es una discrepancia en un grado límite. Si somos todos seres individuales, que uno sea distinto a otro es natural. El conflicto surge cuando yo creo que tengo la verdad y la razón, contra el otro que –según yo– no la tiene.

En nuestra forma de ver las cosas, en nuestro modelo de negociación, decimos que nadie tiene la verdad y la razón, y a su vez decimos que todos tienen la verdad y la razón. Aparece la idea de que nos aceptemos, que nos encontremos para construir; ahí no se produce conflicto. Las discrepancias son legítimas. Cuando pensamos igual es una coincidencia;

cuando pensamos distinto, también puede ser una coincidencia.

Uno no puede sentirse tentado a creer que tiene la razón y que por ello puede obligar a someter a otra persona. Las discrepancias son legítimas, pero no hay que sentir las como amenaza.

La creatividad es una habilidad que hay que entrenar; nos permite sacar la mirada del ombligo, salir de la caja, nos permite mirar y reflexionar sobre nuevas formas de enfocar la relación, de buscar nuevos atributos. Respecto de la anticipación, ésta dice relación con cultivar una mirada que permita prever conflictos. En el siglo XX se premiaba la resolución de problemas, pero hoy se premia la capacidad de anticipación.

Todas estas habilidades se reúnen en la experiencia, en la acción. Uno aprende a ser papá o mamá junto con el hijo; ésa es la sincronía maravillosa. Si uno se hace la pregunta, ¿cuándo me convertí en papá o mamá?, la respuesta es “cuando nació mi hijo”, es el momento en que empieza una historia de interacción, en la que yo y mi hijo nos vamos transformando en la convivencia. Mientras él aprende a ser hijo, yo estoy aprendiendo a ser padre.

Hasta ahora hemos vivido sobre la base de resultados, clientes, platas, feligreses, todo es medido. Vivimos en un mundo competitivo, sin duda, pero donde lo que surge como valioso es la calidad. ¿Cómo mido calidad en la gente que da servicio? La única forma es tratándonos bien, seduciendo, teniendo respeto hacia el otro. 📖

MUHAMAD YUNUS

El orgullo de acompañar a este merecido Premio Nobel

Casi intuitivamente, pero con el convencimiento de fondo que estábamos detrás de un verdadero profeta, Desafío hizo los contactos con Muhammad Yunus, para concretar su primera visita a Chile el año 2001. Después del gran impacto que provocó en todos los lugares donde estuvo, se forjó una estrecha y amistosa relación que se ha mantenido en los años y que le ha permitido estar dos veces más en Chile (año 2003 y 2005). Estas invitaciones se han realizado en forma conjunta con BancoEstado y la Caja de Compensación Los Andes. Hace sólo unos días se reunió con Denis Gallet y Pedro Arellano, directores de Desafío, quienes estuvieron en Colombia en una serie de actividades programadas, en conjunto con ese país, para acoger a este Premio Nobel. (ver página 48)

Desafío ha editado, además, dos libros sobre Yunus: Hacia un Chile sin Pobreza (año 2001) y Crear, Crear y Crecer (año 2003). 



Yunus Celebra el 18 de Septiembre en la casa de Denis Gallet.



Durante la Cumbre Regional del Microcrédito (Chile, abril 2005): Yunus junto a la Reina Sofía y a Denis Gallet y Pedro Arellano, directores de Desafío.



Junto al Cardenal Francisco Javier Errázuriz (julio 2001).



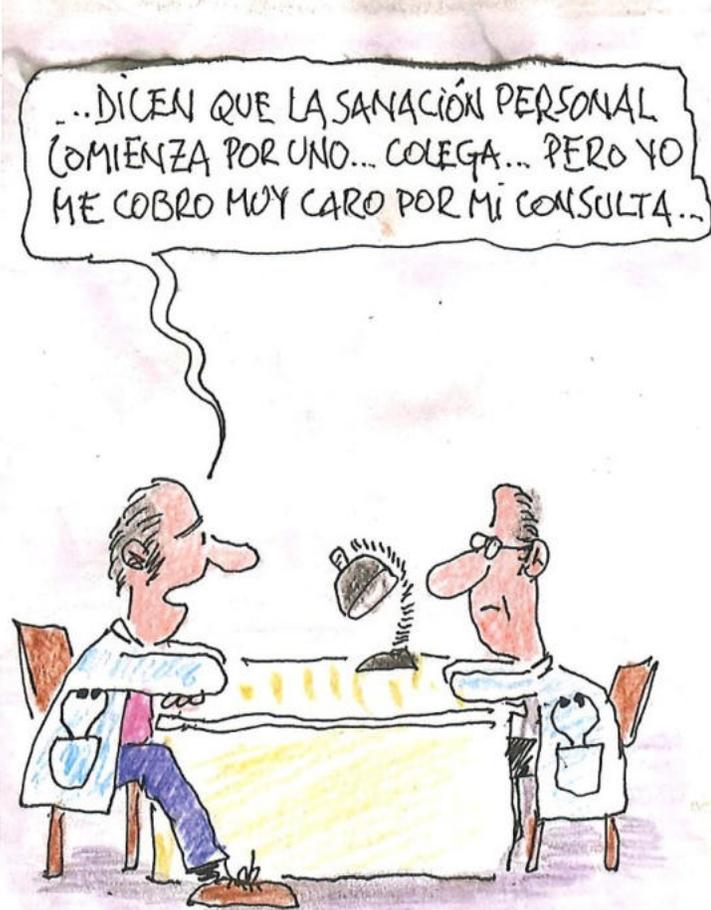
Compartiendo con un microempresario.



Bailando muy relajado durante su visita a Colombia (octubre 2006).



Con el ex Presidente de la República Ricardo Lagos (julio 2001).



Alonso López 2006.