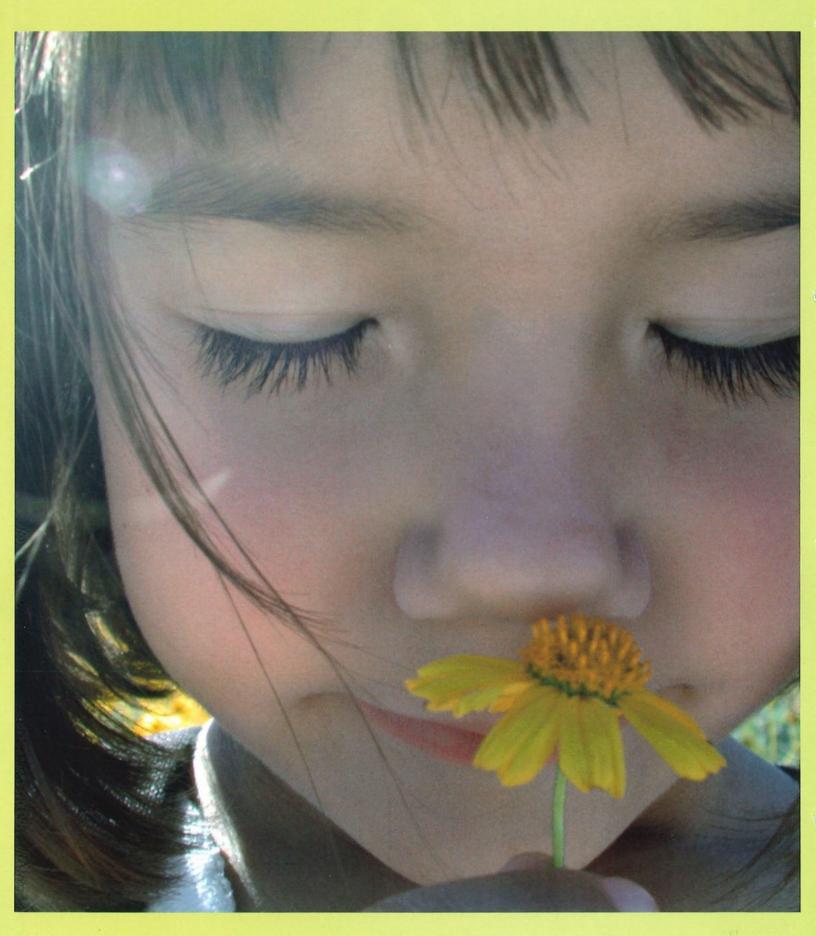


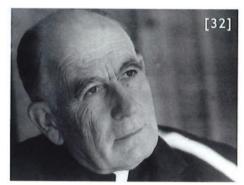
# Vivir con pasión

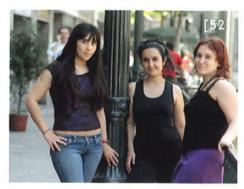
LAUNDE

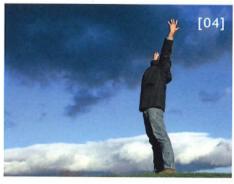
### Centrar la atención



# Sumario







:: TEMA CENTRAL Vivir con pasión	[04]
:: OPINIÓN David Fishman	[09]
:: PERFIL Mario Kreutzberger	[10]
:: TRABAJO CON SENTIDO Trabajando con el corazón	[14]
:: CON EXPERIENCIA Arnold Jakob	[18]
:: PAÍS ¿Por qué persiste la inequidad en Chile?	[21]

:: ENTREVISTA Chris Lowney	[44]
:: EMPRENDEDORES Pyme, 'Made in Chile'	[47]
:: JÓVENES EN ACCIÓN Entusiasmo a todo prueba	[50]
:: REPORTAJE Constelaciones familiares	[55]
:: NUESTROS ASOCIADOS	[58]
:: PRESENTACIÓN Navidad con Sentido	[60]
:: ENTREVISTA Juan Antonio Guzmán	[62]
:: REPORTAJE Atreverse a cruzar el río	[65]
:: ALTA GERENCIA El presente eterno en línea	[68]
:: HUMOR	[71]





Arnold Jakob	[10]
:: PAÍS ¿Por qué persiste la inequidad en Chile?	[21]
:: ENCUENTROS DESAFÍO	[24]
:: ENTREVISTA Jaime García	[26]
:: OPINIÓN Ignacio Walker	[29]
:: HACER EL BIEN	[30]
:: PERSONAJE NOTBALE Cardenal Silva Henriquez	[32]
:: OPINIÓN Carolina Dell'Oro	[35]
:: ENTREVISTA Ignacio Rosselot	[36]
:: NARRACIÓN	[39]
:: MI DESAFÍO Bosco Gutiérrez	[40]

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

Director: Pedro Alberto Arellano. Edición General: Mariella Rossi. Coordinadora Periodística: Nicole Saffie.

Diseño y Diagramación: Kostin y Ferrando. Perdiodistas: Magaly Arenas - Alejandra Gajardo - Soledad Günckel
Rosario Guzmán E. - María Elena Montory - Felipe Rodríguez - Juan Pablo Ramírez - Patricia Sirebrenik.

Fotografía: Cristián Martínez. Imágenes de archivo: Shutterstock.

Humor: Orlando Lagos. Corrección de textos: Miguel Ortiz. Impresión: Quebecor World.

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

## Poner el corazón



Dame tu mirada, ofrece tu atención, entrega tu corazón... Cambiaremos el mundo...

# Regala tu mirada y cambiaremos el mundo

"Sucede que me canso de ser hombre. Sucede que entro en las sastrerías y en los cines marchito, impenetrable, como un cisne de fieltro navegando en un agua de origen y ceniza".

Muchas veces en el curso del año he recordado a Neruda, pues cuando el miedo, la confusión, la apatía y el sinsentido que recorren calles y ciudades golpean mi puerta, me sucede al igual que a él: que me canso de ser hombre.

Y no creo ser el único que, a pesar de las tantas luces que mantienen viva nuestra esperanza, siente el cansancio y anhela vivir luego en ese Paraíso prometido. Es entonces cuando con mayor razón cobra sentido la estrella de Belén que se me aparece en medio de la oscuridad del firmamento, y Jesús, el del pesebre, el que nace en la trastienda, el que viene con la brisa suave y no irrumpe como el trueno, me acoge en la total gratuidad... me detiene y penetrándome con su mirada amorosa me levanta, me hace re-nacer y me invita a llevar a otros Su mirada.

¡Qué poder el de la mirada!¡Qué invitación más desafiante!

Mientras más me expongo a salir de mi soledad para ir al encuentro, mientras más me atrevo a pasar del temor al abrazo, mientras más me arriesgo a superar el prejuicio para entrar en la confianza, más me convenzo de que el camino para todo ello se inicia con el poder de la mirada.

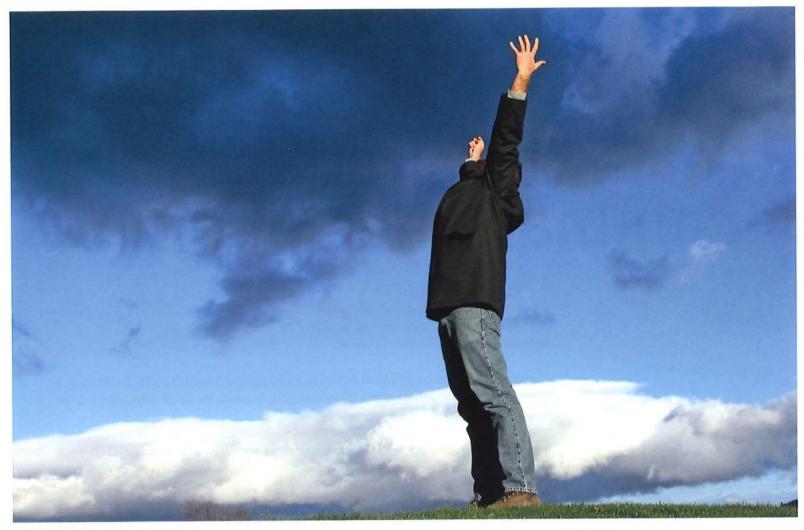
Recuerdo la mirada fundacional del Hogar de Cristo, cuando el Padre Hurtado detiene el mundo con la mirada que entrega al mendigo botado en la calle. Luego diría que era al mismo Cristo a quien miraba.

De igual forma recuerdo a Patch Adam, este médico norteamericano, no creyente, revolucionario, a quien hace algunos años invitamos a Chile, que atravesando con su mirada amorosa ofrece alegría y un pequeño respiro al sufrimiento de niños enfermos en hospitales y campos de refugiados de todo el mundo.

Otro gran testigo de nuestro tiempo, Muhammad Yunus, el banquero de los pobres. Una vez más fue el poder de la mirada, en el encuentro con esas mujeres que tejían esterillas a la salida de la universidad, lo que le permitió fundar el microcrédito y ser 30 años después reconocido con el Nobel de la Paz.

Entonces, una sola invitación para vivir este fin de año, y entrar en el verdadero sentido de la Navidad: Regala tu mirada y cambiaremos el mundo.

Pedro Alberto Arellano Marin 3



# Vivir con pasión

La pasión es una emoción que puede contactar al ser humano con lo mejor de sí, cuando la entendemos como ese impulso que lleva a actuar con un grado de locura, con un poco de obsesión, pero sobre todo, con mucha conexión con lo que cada uno es. Quizás es poco reconocida por la sociedad y reservada para ser vivida en algunos espacios, pero es hoy algo que la empresa, la familia y el país necesitan para atrevernos a dejar la tibieza y quemarnos con el fuego que cada uno tiene y puede encender en otros.

:: Por Mariella Rossi

Cuando Antoni Gaudi decidió dejar su casa, instalarse en un catre en la Iglesia de la Sagrada Familia y construir durante más de 43 años este Patrimonio de la Humanidad, aún inconcluso, pero que representa la máxima expresión del modernismo y la creatividad inigualable de este genio de la arquitectura... ¿en que estaría pensando?

Con qué estaría contactado Miguel Ángel cuando tomaba el mármol y decía gritando atrevidamente: "¡Aquí viene Moisés. Aquí está atrapado, hay que sacarlo!...".

Qué locura habrá pasado por la cabeza de Dante, cuando a los nueve años

ve por primera vez a Beatriz descender de las escaleras en la casa de un amigo y desde ese instante nunca más olvida su mirada y esa sensación tan profunda de amor recorre su vida entera hasta llevarlo a escribir por ella la poesía más maravillosa de todos los tiempos...

Pasión es lo que mueve a Gaudi, lo que impulsa a Miguel Ángel, lo que inspira a Dante. Pasión es la energía capaz de transformar la vida de estos personajes y convertirlos en historia. El talento es una cosa, pero sin la pasión resulta estéril.

La pasión muchas veces, y a lo largo de la historia, se ha relacionado con

Lo que sucede es que la pasión tiene algo de obsesión, tiene algo de locura y también tiene algo de irracionalidad. Es como cuando a un niño de tres años se le dice que al día siguiente va a ir al zoológico y se despierta a las seis de la mañana, y le abre un ojo al papá para avisarle que ya amaneció y que está listo para partir. La pasión tiene que ver con las ganas impulsivas y casi irracionales de querer hacer algo.

Muchos piensan que con la pasión el equilibrio mental se trastoca y uno se implica en cualquier decisión que incluya el objeto que apasiona. En resumen, podría parecerse a un estado de semilocura similar al del enamoramiento. Algunos estudios científicos han descrito que el estar locamente enamorado se parece a un trastorno psíquico, en el que muchas veces la noción de realidad es escasa y en el cual se es capaz de llevar a cabo hazañas, acciones o tomar decisiones casi heroicas que, si no fuera por ese estado, jamás tomaría.

A diferencia del enamoramiento, donde el objeto es siempre la persona amada, en la pasión el objeto puede ser un proyecto, un trabajo, un viaje, un emprendimiento, una idea, en fin, cualquier cosa que haga que el ser humano vuelque toda su energía interna. Nadie ha juzgado al enamoramiento como algo reprochable, por el contrario, es más bien un estado totalmente deseable para cualquier persona... ¿qué ocurre, en cambio, con la pasión?

Lo que sucede es que en nuestra cultura hay cierta condena a vivir con pasión y eso es simple. Nuestra educación nos ha enseñado el método científico, el método deductivo. Pensar, reflexionar, luego actuar. Parece cosa de locos actuar sin mediar un análisis exhaustivo de las consecuencias de ese actuar. Parece cosa de locos actuar sin tener claros todos los pros y los contras. Parece cosa de locos actuar sin conocer exactamente todo lo que ese actuar desencadenará. Entonces, actuar con pasión es cosa de locos...

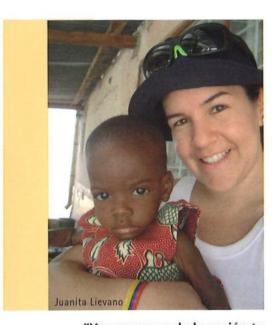
Pero al parecer todos, hasta los más cuerdos, necesitamos de esa locura porque en el ser humano, en su foro más interno, hay algo que Hasta los más cuerdos, necesitamos de esa locura porque en el ser humano, dentro en su foro más interno, hay algo que lo impulsa a desatar esa pasión. Algunos se lo permiten. Otros no se atreven.

lo impulsa a desatar esa pasión. Algunos se lo permiten. Otros no se atreven y muchas veces sólo la viven donde se convierten en seres anónimos y se desatan hasta con más violencia de la necesaria. En los estadios, por ejemplo, es un espacio permitido para eso y suceden cosas bastante curiosas. Otros se permiten vivir esta pasión cuando están a solas y cantan fuertemente frente a un espejo, o cuando son anónimos en un país extranjero y sacan afuera lo que siempre han querido ser y que nunca se han atrevido a mostrar. Es posible entender a Huidobro cuando decía: Si no realizo al menos una locura al día, quiere decir que estoy muerto.

Pareciera entonces que la sociedad sancionara a quien actúa desde la pasión. Y pareciera que cada uno de nosotros tuviera también cierto temor a hacerlo porque va contra lo conocido... Y es que muchas veces el miedo a equivocarnos, a cometer errores, a ser juzgados por los demás, es tan fuerte que nos paraliza y nos hace andar siempre por el camino pavimentado, por aquel donde los análisis racionales nos dan las seguridades suficientes de que las cosas irán más o menos bien. Sin embargo, y paradójicamente, igual las cosas no siempre resultan y nos cuestionamos el por qué. Nada nos podrá asegurar los resultados, pero lo único que finalmente importa es actuar totalmente alineado con lo que uno –en lo más profundo– quiere...

Por eso muchas veces la pasión nos saca fuera del camino que la sociedad nos tiene marcado, pero siempre -y esto sirve para distinguirla de una locura- la pasión debe alinearnos con nosotros y con lo que realmente queremos y eso es suficientemente importante. En un estudio realizado en adultos mayores a quienes les quedaban pocos años de vida, se les preguntó, de qué se arrepentían en su vida y la gran mayoría se arrepentía de lo que no hizo, no de lo que hizo. Por tanto, no importa el error, lo importante es hacerlo, pero para hacerlo y dejar atrás los miedos, los prejuicios, los temores, se necesita pasión, porque sólo ésta nos permite romper y saltar más allá de esas barreras...

Hay algunos que se atreven y nosotros quisimos preguntarles



"Y es que cuando la pasión te toma, tú pierdes la razón. Es un sentimiento muy fuerte que tiene energía propia, que no para".

qué los mueve, cómo es ese motor interno que los llama a actuar. Quisimos –a través de una pequeña muestra– dar a conocer experiencias simples pero que nos enseñan que vivir la vida con pasión, parece ser la única posibilidad si uno quiere de verdad jugársela. Que vivir la vida con pasión no es una elección, es una obligación hacia nosotros mismos, es un deber que estamos obligados a cumplir. Y esto no lo enseña el colegio, la sociedad, la empresa, ni siquiera la familia y ahí mismo radica parte de la complejidad. La vida sin pasión no es nada, es más, puede transformarse en una condena que nos obliga a vivir en cárcel, donde tenemos seguridad, pero carecemos de libertad.

Juanita Lievano es una joven colombiana radicada hace un par de años en Chile por motivos laborales, hoy trabaja en una empresa de comunicaciones. Al cruzar un par de palabras con ella y quizá con sólo observarla un rato, uno puede percibir que hay algo poderoso que la moviliza y que la lleva a hacer lo que quiere hacer... Se le ve contenta.

"Yo a los 19 años empecé a trabajar y me hice un plan estratégico de mí misma: Misión, Visión y Valores. Si lo hacemos con la empresa, por qué no hacerlo con nosotros mismos. Por eso cada cosa que yo hago es la que elegí hacer. De esta forma siempre pienso que no puede pasar nada que no tenga que pasar", explica.

Su vida está marcada por decisiones que a los ojos de la sociedad pueden parecer arrebatos de locura, pero que si uno las mira con profundidad, se da cuenta de que mucho más que con la locura, tienen que ver con una gran pasión que ella pone en cada una de sus acciones. "Para mí la pasión es atracción y para hacerlo comprensible yo podría definir esta pasión como lo mismo que uno siente en una relación de pareja. ¿Qué pasa cuando te gusta alguien? Te emocionas, no quieres despegarte de esa persona, te proyectas a su lado, quieres verla, quieres compartir, sientes muchas cosas agradables. Te movilizas, actúas, piensas y ves todo con criterio de solución. Esto mismo me pasa con las cosas que yo elijo hacer, en el trabajo en la vida familiar, en la vida con los amigos y, por supuesto, en la relación de pareja".

Juanita describe en una anécdota cómo ella se deja llevar por aquel motor interno que la va guiando y cómo cuando eso sucede no hay posibilidad de errar. "Yo siempre tuve un sueño y ese sueño tenía algunas características: Madre Teresa, niños y África. No era

algo elaborado, pero detrás de ese sueño estaba ese goce de servir, no desde la lástima, sino que desde la entrega. Cuando me tuve que venir a Chile por mi trabajo pensé que mi sueño definitivamente tenía que ser postergado por varios años más y eso me trajo sin duda un dejo de nostalgia. Una vez acá me invitaron a una especie de retiro, era exactamente el Primer Encuentro En lo Alto, en marzo del 2006, y fui sin saber mucho con lo que me iba a encontrar. Y de pronto me doy cuenta, En lo Alto, en Chile, en Farellones, en un lugar nada que ver, que quien estaba a cargo de dirigir esta jornada era nada menos que un obispo africano. Cuando me acerco, lo miro, lo abrazo, siento una energía en mí que no puedo contener. Me acuerdo de mi sueño y ya nada es lo mismo y entro casi en estado de shock... Esa noche me voy a dormir con rabia, con confusión, sin saber qué hacer y le pido a Dios que me dé señales, Dios parece que decide ser bastante explícito... Al día siguiente mientras estoy reflexionando y camino por la montaña en El Colorado, de repente veo algo que brilla en el suelo y me agacho, lo recojo y me encuentro con una moneda africana. Entonces no tengo opción y decido que mi sueño ya no puede esperar más".

"Y es que cuando la pasión te toma, tú pierdes la razón. Es un sentimiento muy fuerte que tiene energía propia, que no para. Ya las señales están, no me queda otra que ir tras lo que tanto añoraba".

Juanita decide entonces ir a África y se embarca en la aventura de su vida, prepara su viaje y se va a Natitingou, a la Aldea de Pascal Nkoe, el obispo que conoció en Chile y durante un mes comparte con los aldeanos, aprende en una experiencia que no es capaz de comparar con nada de lo vivido antes. Va tras su sueño con pasión y sin mucha razón, descubre señales que para otros pueden ser simples coincidencias, pero ella está abierta y receptiva.

"Yo creo que la pasión hay que declararla y comunicarla, esto ayuda a que las cosas se hagan realidad. Dicen por ahí que cuando uno desea algo con todo el corazón, el universo entero conspira para que eso suceda. Cuando de verdad tienes una pasión, eso no tiene competencia, no hay algo que pueda ser más importante o relevante, tampoco está presente la duda. Porque si yo hubiera hecho una lista de los porqués no ir a África, esa lista hubiera ocupado tal cantidad de páginas que de seguro que habría que haber estado loca para tomar el avión".

Para Juanita esto es sólo uno muestra de cómo vive su vida. Ella hace lo que le gusta hacer y esto que se ve tan simple en la vida personal lo aplica de igual manera a su exitosa vida profesional. "Para mí el tema de los resultados tiene sólo que ver con el ser consecuente contigo mismo. Si lo eres, los resultados sin duda que van a ser buenos. No hay otra forma. Pero en nuestra cultura todo está basado en el sacrificio, en el esfuerzo, en lo que te cuesta. Tus objetivos son la plata... Si tu objetivo es ser feliz, por supuesto que tendrás la plata, pero aquí pensamos que para que te vaya bien te tiene que doler, te tienes que sacrificar, pasarlo mal y más encima sentirte orgulloso de que eso sea así. Para mí es todo al revés, las personas que hacen lo que no les gusta son desocupadas, viven el sinsentido y no le dan espacio a la pasión y eso no es vida".

#### HACER LO QUE ME GUSTA

Esto es lo mismo que piensa Nicolás Boetsch, un joven ingeniero comercial a quien le ha ido muy bien en su carrera profesional y que ha sido reconocido por su gran creatividad y liderazgo en el mundo de los negocios. El creador de bazuca.com, un concepto revolucionario para la época y hoy socio de Latiud 90, cree que si le ha ido bien es porque siempre ha hecho lo que le ha gustado hacer: "Cuando hago algún proyecto lo primero que pienso, antes que cualquier otro beneficio o cualidad, es que sea entretenido, que me guste. No haría una fábrica de clavos por muy rentable que eso fuera. También pienso en el retorno económico, en el retorno espiritual y en que sea un aporte, pero eso es en una segunda lectura".

"Es por eso que si yo tuviera que describir mi vida diría que hasta la fecha ha sido pura pasión, no tengo un plan estratégico de nada y esto que lo digo así, es algo que casi lo oculto por la vergüenza de la responsabilidad que tengo detrás. A mí me encanta el trabajo bien hecho y trato de hacerlo lo mejor posible en todo lo que emprendo, en todo lo que hago, muchas veces en cosas mías y otras en cosas que acompaño a otros".

"Mi pasión tiene que ver con el mundo del outdoors y esto es lo que me motiva porque veo lo que genera en las personas, veo cómo las mueve, lo que les produce, cómo les genera felicidad. Por ejemplo; trabajar con ejecutivos top que vienen totalmente desenchufados de lo esencial y contactarlos de nuevo con algo tan básico como la naturaleza y que eso les ayude a establecer contacto con sí mismos es algo muy reconfortante. Todos vivimos en la locura, no tenemos tiempo para dedicar al ocio, al no hacer y ese es un espacio donde todos nos podemos encontrar en igualdad de condiciones".

Para Nicolás, la pasión tiene que ver con poner todo el corazón en lo que uno hace y esto, por supuesto, que incluye en lo que uno hace a nivel empresarial o profesional. "Yo cuando voy a algo, voy con todo, pero soy capaz de ir evaluando y también soy capaz de tomar decisiones distintas en un determinado momento. Para mí la pasión tiene que ver con la perseverancia, pero no con la tozudez. Con Bazuca, por ejemplo, yo me embarqué en un proyecto inédito

Es por eso que si yo tuviera que describir mi vida diría que hasta la fecha ha sido pura pasión, no tengo un plan estratégico de nada y esto que lo digo así, es algo que casi lo oculto por la vergüenza de la responsabilidad que tengo detrás.



que de verdad me entusiasmaba mucho, creo que fue una gran iniciativa, pero en algún momento me di cuenta de que había que cambiar, que no podía seguir. Me costó mucho desligarme de un proyecto tan personal, fue muy duro en muchos aspectos, pero supe que tenía que abandonarlo y lo hice".

Para él todo se transforma en experiencia y su pregunta final es "¿qué importa?". Ha llegado a la conclusión de que muy pocas cosas en la vida importan. "Las personas en general andan preocupadas por cosas que de verdad a mí no me preocupan, qué me importa equivocarme, qué me importa hacerlo mal, cometer errores, si al final siempre los voy a cometer. Qué me importa lo que los demás piensen de mí. Muy pocas veces en mi vida he sentido miedo, pero nunca para actuar me he parado en él... total, qué importa".





"Cuando estás en la pasión eres capaz de asumir los costos de cualquier acción. La pasión tiene que ver con la libertad. Si yo hubiera estado aquí por obediencia pero no por libertad, si esto no tuviera que ver con mi vocación, entonces de verdad que no habría hecho nada de esto".

#### SIN MIEDO

Y es que irremediablemente el miedo parece ser el principal enemigo de la pasión. Mientras el miedo nos paraliza, la pasión nos impulsa. Aún así, podemos usar el miedo como un aliado, y escucharlo cuando es muy fuerte, porque puede ser una señal de alerta que intenta protegernos de algo.

Para la Hermana Carolina Mayer, una mujer que de sólo mirarla se respira la pasión en la que vive inmersa, el miedo es algo conocido, pero al mismo tiempo algo que ella no ha elegido como compañero en este viaje. "Cuando era más joven, tenía miedos. He pasado por situaciones muy complejas, sobre todo durante la dictadura militar, en las cuales el miedo podría haberme paralizado, pero nunca lo logró. Es increíble, pero los miedos, casi peligrosamente, se me han desaparecido, porque cada vez he sido tomada más por la pasión de confianza total. Sé muy bien que no pasará nada que no esté en Su plan".

Su pasión tiene que ver con su fe en Cristo y a ella la ha llevado a construir lo que es hoy la Fundación Cristo Vive que partió sólo con las ganas, con la necesidad casi irracional de hacer algo por los demás, de compadecerse por los otros, de aliviar en parte sus vidas y que hoy atienden directamente a más de 28.000 personas de escasos recursos en las áreas de salud, formación en oficios para jóvenes, educación infantil y rehabilitación de drogodependientes.

Para ella todo es posible y sobre todo lo que parece imposible. Con su sonrisa, con su dulzura, pero sobre todo con su coraje, es impulsada por un llamado interior que no puede callar, que no puede dejar de oír y que tiene que necesariamente obedecer. "El amor es mi gran resorte interno, aquel que me mueve a actuar mucho más allá de la razón y con pura pasión por lo que hago".

"Cuando estás en la pasión eres capaz de asumir los costos de cualquier acción. La pasión tiene que ver con la libertad. Si yo hubiera estado aquí por obediencia pero no por libertad, si esto no tuviera que ver con mi vocación, entonces de verdad que no habría hecho nada de esto. Sin embargo, hay que tener presente que nuestras pasiones a veces nos exigen renuncias a muchas cosas: Comodidades, gustos, vanidades, dejar de lado el orgullo, entender que algunas personas no te acepten, no te respeten. Incluso, no te quieran".

"Soy una persona terriblemente apasionada y nunca me he arrepentido de mi actuar, aun cuando esto me ha traído dolores, aún cuando he sido incomprendida, hasta calumniada. Cada vez que actúo en conformidad con lo que es mi ser intimo, no hay arrepentimiento posible. No tengo opción de hacerlo de otra manera. Prefiero eso que actuar tibiamente, así correría menos riesgos, pero estoy segura de que mi corazón no estaría en paz".

Para Roberto Fantuzzi tampoco hay opción a la hora de elegir como actuar. "Yo todas las mañanas me levanto con ánimo, viendo claramente la luz que hay al final del túnel. Si no la vida no es vivible. La mayoría de la gente fracasa, ¡claro que yo he fracasado y me he caído!, pero eso no tiene novedad, la novedad es cómo hago para levantarme".

Para este italiano, la pasión es el deseo que te

impulsa todos los días a demostrarte que te la puedes, que eres capaz. Pero sólo eso se logra cuando uno decide hacer lo que realmente le gusta hacer. "Yo nunca he hecho algo que no me guste hacer, que no me mueva de verdad. A veces después de hacerlo saco los cálculos y por supuesto que en ocasiones salgo para atrás. Pero no podría hacerlo de otra manera. Lo primero antes de meterme en nada son las ganas... Para hacerlo bien soy perseverante y pongo el corazón, eso es todo, muy simple".

Poner el corazón... ¿es muy simple?... Muchas veces nuestro corazón se ha convertido, casi sin darnos cuenta, en un corazón de piedra y para vivir la pasión necesitamos un corazón despierto, de carne que sienta... ¿hay riesgos? Por supuesto que los hay, nos podemos equivocar, podemos cometer errores, podemos caernos, podemos incluso hasta sufrir, pero volviendo a la experiencia del enamoramiento, ¿quién elegiría perdérsela?...

Nuestro país necesita de más pasión, parece que nuestra empresa y nuestra sociedad requiere de modelos, de personas que sean capaces de jugárselas por lo que realmente creen. Que sean capaces de atravesar los miedos que ello implica, que puedan soltar, abandonarse y finalmente encender su fuego interno, porque sólo tu fuego será capaz de encender el fuego de los demás.



opinión :: David Fishman Empresario

# Despertar el alma

Cuentan que un empresario entró al austero cuarto de un sacerdote y le dijo: "Le voy a equipar su habitación". El sacerdote le manifestó que no necesitaba nada pero el empresario insistió, hasta que el sacerdote le preguntó:

- Cuando usted viaja por sus negocios, ¿en dónde se queda?
- En pequeños albergues, respondió el empresario.
- ¿Son lujosos?, indagó el sacerdote.
- No, son austeros, respondió.
- ¿Por qué se queda allí?, le volvió a preguntar.
- Porque sólo estoy de paso, aseguró.

El sacerdote hizo una pausa y dijo:

También estoy de paso en la vida y no necesito más que mi cama.

Esta historia recuerda que llegará el momento en que nos preguntemos: "¿Valió la pena nuestra vida?". Cuando se muere, uno no se lleva sus éxitos sino sólo su alma. Si es así, ¿cuál es el sentido de la vida? Mi formación me dice que es desarrollar el alma.

El ego es el que nos impulsa a tener más, a buscar prestigio y poder. El alma, en cambio, es la que nos estimula a ayudar, a expresar gratitud, a dar y a recibir amor. Tenemos que hacer un esfuerzo por balancear las actividades de desarrollo del ego con aquellas que importan. Debemos encontrarnos con el alma y tenerla presente en todos nuestros actos, emociones y pensamientos.

¿Cómo me encuentro con mi alma y cómo la desarrollo? Compartiré mi propia experiencia. Hace 13 años yo era un ejecutivo egoísta, neurótico y muy materialista. Me sentía con prestigio pero ni yo me soportaba. Una crisis importante me hizo buscar ayuda. Un amigo me introdujo en la meditación, que consiste en poner nuestra mente en silencio para que pueda emerger el alma y sentir a Dios. Al comienzo me fue difícil pero después empecé a ver los resultados. Por primera vez, emergió en mí una serie de sensaciones extraordinarias de paz, armonía y amor. De ser agnóstico pasé a creer en Dios.

Un maestro comentó que así como una mamá que quiere cocinar deja a sus hijos en el cuarto con juguetes, Dios nos deja entretenernos con los juguetes del ego. Sólo cuando entramos en silencio o gritamos, que sería orar, Él se encuentra con nosotros.

Paradójicamente, la sociedad nos convence que seremos felices si somos egoístas, pero nuestro cuerpo esta hecho para servir y cuando lo hacemos, nuestra salud física y mental mejora.

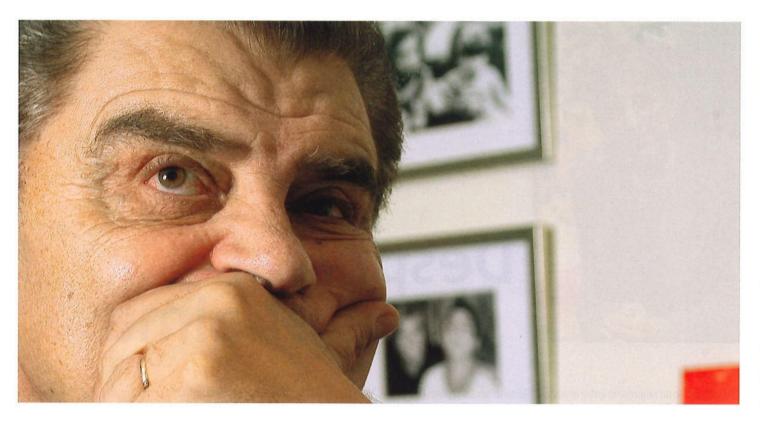
¿Cómo desarrollamos el alma? Además de meditar, la oración con devoción y el expresar gratitud son otras formas.

La gratitud nos hace mejores personas, más felices, provoca un deseo de ayudar a los demás y nos hace más eficientes. Cuando la expresamos, nos llenamos de humildad y nos alejamos del ego.

Otra forma de desarrollar el alma es a través del servicio desinteresado. Paradójicamente, la sociedad nos convence que seremos felices si somos egoístas, pero nuestro cuerpo esta hecho para servir y cuando lo hacemos, nuestra salud física y mental mejora.

No es fácil servir. En un estudio, se le pidió a un grupo de seminaristas que fueran a buscar un documento en muy poco tiempo. Sin que ellos lo supieran, un actor disfrazado de accidentado pidió ayuda en medio del camino y ninguno paró. Con ello se demostró lo difícil que es concentrar nuestra atención en las personas cuando estamos presionados. El mundo ejecutivo es un mundo presionado por indicadores y para hacer servicio se requiere de esfuerzo, determinación y convencimiento.

Podemos comprar felicidad temporal a través de todo tipo de bienes, pero allí no radica el sentido de la vida. La verdadera felicidad se encuentra dentro nuestro, en la conexión con nuestra alma. Alguien que la ha tenido presente y la ha desarrollado sabe que su vida valió la pena.



MARIO KREUTZBERGER

# "La vida sin pasión es como colgar el alma"

A pocos días de la Teletón 2007 vamos a tomarle el pulso a su animador símbolo, un hombre que ha vivido la pasión sin límites... Lo fascinante y lo doloroso que esto conlleva le hace exclamar: "Confieso que he vivido... he reído y he llorado... Las alegrías son eufóricas, los sufrimientos profundos te equilibran".

:: Por Rosario Guzmán Errázuriz

¿Qué va a ocurrir, Mario, el día en que usted no esté? ¿Va a sobrevivir la Teletón?

(Se lo piensa unos segundos) Mire, guardando todas las proporciones del mundo, ¿qué pasó con el Hogar de Cristo cuando murió el Padre Hurtado?

Sin inmutarse, arquea las cejas, estira su boca trompuda, levanta los hombros y me queda mirando fijo como diciendo ¿me perdonas la audacia?

Audacia perdonada –pienso- por ser vos quien sois... Debo reconocer que nunca deja de ser impactante tenerlo al frente. Aunque lo hayamos entrevistado una y mil veces a lo largo de la vida. Hacerlo una vez más por tanto -hoy para Desafío- es un auténtico desafío, porque bien podríamos

escribir un libro sobre Mario Kreutzberger y sólo contamos con unas cuántas líneas para hablar de él.

Pero el periodismo -al igual que la política- es sin llorar... Se hace lo que se puede y se asume la responsabilidad (cuando se asume...)

Decir algo nuevo u original acerca de este gigante de las comunicaciones, animador imbatible, figura televisiva insuperable sería a lo menos pretencioso. Don Francisco, hasta el momento, no ha tenido competidores. "Marito" (como le llama su esposa Temmy), en cambio, es un hombronazo de carne y hueso, que llora y hace llorar, que ríe y hace reir, que disfruta del éxito, se deprime, se angustia y aprende de los fracasos. El héroe luminoso y carismático tiene también su lado oscuro y sombrío, reflejo de su propia





historia marcada por el Holocausto y coronada de gloria en los escenarios del espectáculo. ("Me gustaría que Mario trajera más a Don Francisco para la casa", nos dijo su mujer en una oportunidad.)

El siempre ha andado en busca del equilibrio interior y tozudo como es no ha cejado en la lucha por conseguirlo: "Uno no puede vivir del aplauso del público -sostiene- porque eso no basta. Uno tiene que revisarse, alimentar su espíritu, aceptar sus errores y fracasos, para no olvidar nunca que somos humanos. Yo hago todas las mañanas una hora de reflexión, mientras me doy una tina de baño. Es una hora sagrada de silencio, sin radio, sin televisión, sin teléfonos, sin que nadie me interrumpa. Mi meta es llegar al otro lado lo más equilibrado posible, intentando sumar cada día más acciones positivas que negativas a mi vida".

A pocos días de iniciarse la Teletón 2007, añade: "Confieso que he vivido y que me he modificado. He tenido aciertos y he cometido errores. He reido y he llorado. Las alegrías son eufóricas, los sufrimientos profundos te equilibran".

Hoy el hombre tiene menos peso físico –a punta de regímenes alimenticios y cirugías plásticas- y más peso interior. Dos sufrimientos extremos –reconocedejaron huellas imborrables en su registro emocional: Primero, la separación matrimonial de su hija Vivi (quien sigue con éxito los pasos de su padre en la TV) y el reciente cáncer de su esposa. Pero él ha continuado adelante sin amilanarse, al igual que lo hizo su padre Erick, un judío fuerte y corajudo que fuera víctima y testigo de las más aberrantes vejaciones en un campo de concentración

"Yo hago todas las mañanas una hora de reflexión, mientras me doy una tina de baño. Es una hora sagrada de silencio, sin radio, sin televisión, sin teléfonos, sin que nadie me interrumpa".

#### REFLEXIONES EN VOZ ALTA A PROPÓSITO DE LA TELETÓN

"Yo comencé en la Teletón como una forma de devolverle al público anónimo todo lo que éste me había dado... La vida ha sido muy generosa conmigo y yo me siento en deuda... Con el tiempo, la motivación se fue transformando y empecé a conmoverme ante el dolor de los que se sienten excluídos... Lo más importante en estos 30 años, ha sido que Chile terminó por tomarlo como algo propio y hemos aprendido como país a integrar LO DIFERENTE.

Los seres humanos somos frágiles, desvalidos y necesitamos de afecto y de cariño. Y más todavía los discapacitados, que tienen que vivir con un "handicap"... No sé si los chilenos seamos siempre solidarios, pero sí hay circunstancias en que lo somos y ésta es una de ellas... Yo he aprendido mucho de los americanos y ellos pasan todo por el filtro del espectáculo: Vamos a premiar al empleado del mes –dicen- después le dan un estacionamiento al lado del Gerente General, luego lo invitan a un almuerzo y lo sientan junto al Gerente General, después lo premian con un fin de semana en la mejor cadena de hoteles y así... Puros símbolos. ¿Y cuál es el empleado del mes de la Teletón? La boleta de depósito del Banco de Chile...

¿Quieres saber lo más doloroso y oscuro...? Las envidias que todos sentimos. Las envidias son terribles y causan muchos estragos. Las competencias son tremendas y nosotros tenemos la obligación de cuidar nuestro capital: La imagen... Debemos reconocer que el éxito eleva la competencia y ésta aumenta la violencia, en todo sentido, de una manera desenfrenada: La violencia verbal, física, tecnológica... Esto me preocupa del Chile de hoy, junto con la decreciente tasa de natalidad...

No opino de política contingente –concluye- pero deseo una mirada y una acción lo más positivas posible... Es bueno que haya oposición y Gobierno pero, al igual que en el matrimonio, se tiene que llegar a un acuerdo entre las partes para que funcione. Lo bueno del matrimonio en relación a la política es que el primero no necesita ganar votos y la segunda, sí...

nazi, del cual fue uno de los 35 mil sobrevivientes.

La conmovedora historia de amor de don Erick y doña Annie -bajo la persecución de la Gestapo- fue sin duda el pivote afectivo desde donde Mario construiría su propia familia junto a Temmy Mulchnick, la mejor de las compañeras imaginables en esta azarosa travesía que hace medio siglo él decidiera emprender, a lo largo y ancho del mundo.

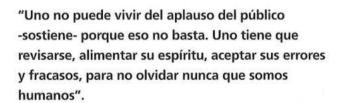
Casi 45 años de casados llevan ya. Son padres de 3 hijos. Polos opuestos que se atrajeron desde aquel primer encuentro en el Macabbi (el estado israelita). "El es un volcán y yo un lago -nos confesó ella- y cuando una vez me reconoció una infidelidad yo me enfermé, estuve muy mal. El fue muy humilde, eso sí: Qué quieres que haga, hago lo que tú me pidas, me dijo... Tú no tienes idea, Rosario, cómo se le ofrecen las niñas... Siempre estuve segura que la acusación de acoso sexual contra mi marido era falsa..."

Un matrimonio, éste, que ha sobrevivido a todas las adversidades. Que ha discrepado en política, votando cada cual por distintos candidatos. Que en materias religiosas sólo ella es observante y asiste a la sinagoga regularmente. Que lo que sí han hecho juntos es conversar y conversar, entretenerse, viajar y compartir familiarmente con hijos y nietos.

Tal es la devoción de Temmy por él, que ha recopilado ni más ni menos que 40 mil páginas con 220 libros con la vida de su marido (lo mismo que está haciendo con su hija Vivi). Ella ha sido ¡qué duda cabe! el alma de la familia Kreutzberger Mulchaick

Hasta aquí, un "concentrado" de la vida personal de este titán del espectáculo, cuya trayectoria profesional es de sobra conocida.



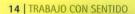


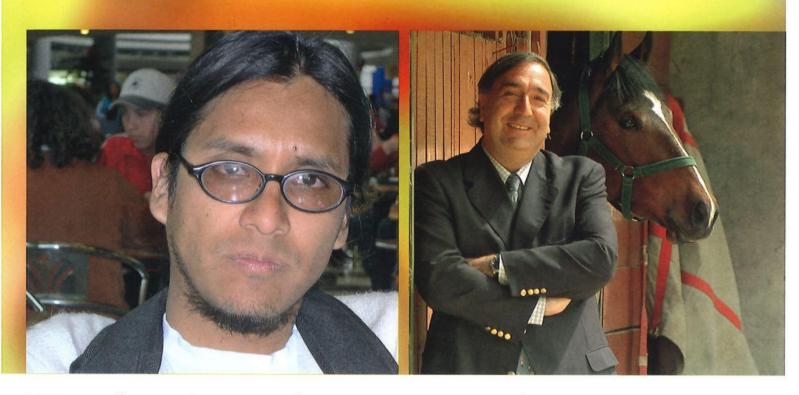
- -Le propongo, para terminar, que usted termine la frase que yo comienzo...
- La pasión de mi vida es... vivir con pasión.
- La pasión que mata es... la pasión descontrolada.
- La pasión erótica produce... endorfinas y éstas te producen un bienestar temporal y a veces adictivo.
- La pasión mística... es una de la que no tengo experiencia.
- La pasión por el fútbol... perdón, yo la tengo por el box.
- La pasión de Cristo fue... un hecho histórico muy significativo para los que tienen fe.
- La pasión política... al igual que la mística, tampoco tengo experiencia en ella.
- La pasión por el dinero... puede llevarte a hacer cosas muy constructivas o muy destructivas.
- La pasión más dañina es... la que se convierte en odio.
- La vida sin pasión es... como colgar el alma. 3



#### **ENTRE COMILLAS**

- "El ser humano es intrínsecamente racista y clasista".
- "Mi mayor admiración hacia mi padre radica en que habiendo sufrido los horrores de un campo de concentración, nunca colocó odio en mi corazón ni en el de mi hermano René".
- "Tenemos que saber reconocer nuestros errores, porque si no, estaríamos fregados. ¡Cómo me gustó escuchar a Fernando Flores, cuando dijo que se había equivocado al apoyar las estatizaciones!"
- "Hemos vivido momentos terribles en la historia de nuestro país y todos debemos admitir la cuota de responsabilidad que tenemos. Aquí no fue una lucha entre Los Angeles de Charlie y el Guasón..."
- "Como decía el diario Clarín: Las ideas no tienen culpa. El pensamiento no se multa ni se encarcela".
- "Un verso inolvidable que leía cuando me iba caminando por la calle Santo Domingo: Tú que pasas, mírame / Cuenta si puedes mis llagas / ¡Ay! Hijo que mal me pagas / La sangre que derramé…"





# Trabajando con el corazón

Mundos tan diferentes como la arqueología y la hípica tienen en común más de lo que pudiera parecer. Ambos requieren de un profundo trabajo de planificación para alcanzar el éxito y ambos cautivan y apasionan a quienes se dedican a ellas. Tanto, que sus cultores quisieran contagiar con su entusiasmo a otras personas para que disfrutaran como ellos cuando descubren restos en una excavación o triunfa un potrillo talentoso.

Álvaro Romero, arqueólogo, y José Tomas Allende, preparador de caballos, nos cuentan sus experiencias y de las emociones que les toca vivir gracias a sus respectivos oficios.

:: Por Soledad Günckel

### ÁLVARO LUIS ROMERO GUEVARA, ARQUEÓLOGO: "La arqueología es una excusa para conectar el presente con el pasado"

Aunque nació y se crió entre los geoglifos, pucarás y asentamientos del Norte Grande, nunca pensó en ser arqueólogo hasta que llegó el momento de entrar a la universidad. Como le gustaban las ciencias sociales eligió arqueología, sin tener, eso sí, una idea muy clara de lo que era. Partió a estudiar a Santiago y no pasó mucho tiempo para que se entusiasmara con la investigación y las excavaciones, convirtiéndose en un activo defensor de nuestro patrimonio cultural, especialmente de las sociedades agroalfareras de sus tierras, la nueva región de Arica Parinacota. Sí, porque en cuanto tuvo su título regresó y durante más de 10 años se ha dedicado a estudiar las diferentes formas de organización socioeconómica de las antiquas culturas, vistas a través de sus

patrones arquitectónicos y la distribución y clasificación de su cerámica.

Pero eso no es todo. Además de investigar, Álvaro no pierde oportunidad para transmitir su amor por nuestras raíces y encabeza iniciativas que fomentan el conocimiento y respeto por el pasado. Sitios Web sobre sus investigaciones e iconografía, charlas a dirigentes indígenas y campañas de limpieza de sitios arqueológicos con estudiantes de colegios y liceos de la región llevan su sello.

A pesar de sus buenas intenciones, reconoce que no siempre lo reciben bien, especialmente en los poblados del altiplano. "Hay muchos mitos sobre los arqueólogos, señala... que nos robamos las cosas, que nos pasamos viajando, que creemos que siempre tenemos la razón. Y no es así, especialmente en Chile, somos muy respetuosos y estamos tratando de integrar a los habitantes de las zonas donde investigamos para que nos ayuden a interpretar y preservar lo que vamos descubriendo".

"En los últimos tiempos he estado trabajando en proyectos que buscan volver a dar valor a una zona patrimonial, pero en un sentido diferente, por ejemplo, turístico".





### ¿Cuáles son los campos de acción de un arqueólogo en Chile?

Puede dedicarse a la investigación académica, a desarrollar proyectos de impacto ambiental, a través de instituciones públicas y empresas o a recatar el patrimonio cultural. En lo particular, desarrollo mi trabajo en la I y II Región porque creo que en la medida en que uno se concentre en un área puede profundizar más en el conocimiento de las costumbres propias de una zona, vincular la información que se obtiene, etc., y además estoy convencido de que hay que darles valor a los profesionales regionales.

#### ¿Qué es lo que más te gusta?

Investigar en terreno, buscar sitios arqueológicos que contengan indicios de las sociedades más complejas que se asentaron en la precordillera. Es muy interesante, especialmente cuando logramos involucrar a la comunidad más allá de la mano de obra. Nos interesa no sólo aportar nuestro conocimiento técnico, sino promover la valoración de los habitantes de los poblados por su cultura, sus ancestros. La idea es empoderar a los descendientes de las culturas prehispánicas.

#### ¿Realizas excavaciones como en las películas?

Sí, pero no es lo que más me gusta, a veces pasa mucho tiempo sin encontrar nada. Requiere más paciencia de la que yo tengo. Lo mío es la planificación, establecer las líneas de base y para eso se utilizan técnicas sistemáticas, recorridos en terreno con GPS, tomas de muestra, entre otras cosas. Cada vez me interesan más los pequeños espacios y planificar su investigación resulta apasionante.

#### ¿Cómo se estructura un proyecto?

En general, un proyecto requiere alrededor de 10 meses de preparación

antes de hacer una excavación. Luego viene la etapa del hallazgo, el análisis del material y posteriormente la publicación de los resultados de la investigación. En total duran como tres años.

#### ¿Cómo surgen?

Pueden ser fondos públicos con interés social o investigaciones que se desarrollan a partir de una pregunta científica. En los últimos tiempos he estado trabajando en proyectos que buscan volver a dar valor a una zona patrimonial, pero en un sentido diferente, por ejemplo, turístico. Para eso se hacen senderos de interpretación, miradores, y principalmente se involucra a la gente local para que administre y proteja su patrimonio.

#### ¿Algún ejemplo?

Estoy participando en la conservación de arte rupestre, específicamente de los geoglifos de Cerros Pintados. Ahí estoy trabajando para Conaf con fondos de Coyahuasi. El objetivo es recuperarlos y apoyar su conservación replanteando los senderos turísticos para evitar que los visitantes los deterioren.

#### ¿Qué es lo que más te atrae de tu trabajo?

Una de las maravillas de este trabajo es que aun cuando puede parecer un poco fome, es muy emocionante, siempre se descubren cosas nuevas. Nuestro norte parece súper desértico, pero como tiene 10.000 años, es muy rico en historia. Los antiguos pueblos al dejar construcciones o fragmentos de elementos de cerámica, no sólo dejaron objetos, sino información de su vida cotidiana, de sus lugares de cultivo, de sus casas, en suma, de su forma de vida. Cada elemento que encontramos, por pequeño que sea, nos ayuda a conocer su realidad.

#### JOSÉ TOMÁS ALLENDE FERNÁNDEZ, PREPARADOR DE CABALLOS FINA SANGRE:

"No hay nada que se compare a la pasión de la hípica"

¡Partieeeron! Es la palabra que resuena cada semana en las pistas de carreras de caballos, dando inicio a duelos que en pocos minutos reflejan el resultado de años de preparación y entrenamiento. Minutos que concentran la atención y pasión de los dueños, preparadores y público aficionado. Cada uno, a su manera, vibra mientras su caballo favorito corre tras la victoria, poniendo en juego no sólo sus habilidades físicas, sino también todo su corazón.

Bien lo sabe José Tomás Allende, hijo y sobrino de amantes de la hípica, que ha dedicado su vida a preparar caballos fina sangre. Su padre es dueño del Haras Santa Amelia y su tio fue presidente del Club Hípico por años. Alumno regalón del Saint George, intentó un camino diferente a lo que sentía y entró a estudiar Geografía, y si bien se enamoró de la carrera, igual se escapaba los miércoles de la universidad para ir al Hipódromo. Es que no podía evitarlo, los caballos son su pasión.

A los 46 años acaba de celebrar su victoria número mil con el potrillo Perfect Foal y es reconocido internacionalmente por su profesionalismo, olfato y buenos resultados. No en vano fue el preparador de "Wolf", ganador de la Triple Corona Nacional en la década de los '90.

"Cuando decidí dedicarme a esto, partí donde Álvaro Breque –reconocido preparador chileno–, quien me enseñó las claves de este oficio. Intenté trabajar en el Hipódromo, pero no fue posible, así es que comencé por mi cuenta con nueve caballos que me entregaron por puro cariño el Stud Agustín y Carlos Figueroa Guzmán". Logró su primer éxito con la yegua Docente, que incluso corrió coja y de ahí no ha parado. Actualmente tiene 78 caballos bajo su preparación, entre ellos la estrella del momento: Matto Mondo, que ha ganado a sus rivales hasta por 16 cuerpos.

## Por lo general, los que se lucen son los jinetes, ¿cuál es el rol del preparador?

Un preparador es quien administra al caballo, lo evalúa y planifica su programa de entrenamiento para sacarle el máximo provecho. Elige al jinete y define las carreras en que participará. De los caballos que se entrenan, un tercio nunca llega a correr, otro tercio corre, pero nunca gana y el tercio restante gana una, dos, 10 carreras, depende de sus condiciones y de la preparación. Es un negocio complicado, los premios han bajado y hay mucha presión, pero la adrenalina que genera compensa todo. Además, es lo que me gusta, para lo que tengo olfato. Me gusta participar, competir, es mi vida.

#### ¿En qué consiste el entrenamiento de los caballos?

Tienen una rutina diaria que comienza a las 6:45 AM cuando despiertan. Les hacen aseo y su cama y los llevan a caminar por 15 a 20 minutos, luego a trotar por otros siete y a caminar nuevamente durante 40 minutos más. Cuando terminan su período de ejercicios los llevan a comer y a descansar, para sacarlos a caminar una hora más en la tarde. Antes de una carrera se montan con silla y recorren la distancia que enfrentarán. Para poder observar las características y talentos de cada ejemplar, los preparadores nos instalamos en un mirador que tiene una vista panorámica. Desde ahí los veo caminar y galopar y me doy cuenta de cómo responden los caballos y ajusto los programas según sea necesario.



### ¿Te basta mirarlos para saber cuál tiene posibilidades de ganar?

Ahí está la gracia. Cuando uno tiene talento es capaz de distinguir un caballo bueno de uno malo al mirar cómo se para, cómo camina, cómo se comporta. Es cosa de feeling. Cada caballo es único y lo demuestra con su actitud. Hay algunos temperamentales, otros más tranquilos, unos que necesitan más atención. A cada uno hay que tratarlo de acuerdo a sus habilidades, ritmos y capacidades. Como los atletas, cada uno tiene su estilo y lo que sirve para uno puede que sea contraproducente para otro.

#### ¿Cómo sabes el sistema que le conviene a cada uno?

Es que aplico mi experiencia personal a los caballos. Yo siempre jugué fútbol, era bueno; pero si me hacían precalentar, entraba a la cancha agotado. Con los caballos pasa lo mismo. Hay algunos que requieren un calentamiento fuerte y otros que no, la gracia está en descubrir cuáles sí y cuáles no.

#### ¿Cómo manejas la presión de la hípica?

Estoy preparado para ganar y para perder. Uno de los rasgos de mi personalidad que me mantiene en esto es mi tolerancia a la presión. Cada carrera es muy exigente, el dueño, el jinete, el público, esperan que su caballo gane y la presión recae en el preparador. Todo está en juego en pocos minutos. Pero la experiencia me ha mostrado que siempre hay que mirar hacia delante. Los caballos cruzan la meta y, ganen o pierdan, hay que pensar de inmediato en la siguiente carrera. Uno no

"Estoy preparado para ganar y para perder. Uno de los rasgos de mi personalidad que me mantiene en esto es mi tolerancia a la presión."





se puede achacar por un fracaso o encandilarse con una victoria.

#### Pero es mejor ganar...

Absolutamente, pocas cosas hay más emocionantes que cuando un caballo preparado por uno gana. No sólo por los premios, diría que lo más emocionante es ver la alegría del dueño. Yo he visto ahogos, desmayos. Es la pasión de la hípica, comparable a muy pocas cosas. Es un deporte que provoca reacciones viscerales. Es capaz de provocar éxtasis, felicidad extrema y hasta la muerte. Me gustaría mucho que se difundiera más para que más personas pudieran sentir lo que se vive en cada carrera.

#### ¿Cuál es tu mayor logro?

Sin duda, "Wolf". No sólo por sus triunfos, sino porque a ojos de cualquiera estaba fuera de forma, pero yo supe de inmediato que era un caballo especial y que requería un trato diferente. No le hacía bien precalentar mucho y su estructura funcionaba bien con más peso de lo que parecía ideal. Lo preparé durante dos años y fue un ganador. Han pasado 17 años y quien esté vinculado a la hípica recuerda que era impresionante, ganaba por más de ocho cuerpos.

### ¿Por qué has hecho tu carrera en Chile siendo reconocido internacionalmente?

Tuve la oportunidad de irme a preparar caballos a Estados Unidos. Fui a ver cómo era y me di cuenta de que si me iba bien, Chile me quedaría chico y no volvería. Y para mí es muy importante mi familia. Gracias a esa decisión he podido apoyar a mi señora, Ana María, en la enfermedad de su mamá, he visto hacerse mayores a mis padres, he madurado con mis hermanos. Cuando uno se va, se le queda la vida y yo no quería eso ni para mí, ni para mis dos hijos.

#### ¿Qué le cambiarías a la hípica local?

Sería mucho más estricto en el control *antidoping* de los caballos. Legislaría al respecto para mantener en un buen nivel la competencia y, principalmente, porque les tengo mucho cariño a los animales y creo que se merecen nuestro respeto. Por lo mismo, eliminaría la fusta actual y copiaría la nórdica, que es más corta y tiene una zapatilla más larga (zona de golpe) que es más ruidosa y no daña al caballo. En Chile no hay control al respecto, por lo que muchos caballos terminan muy heridos a los costados por los golpes que reciben durante las carreras.



# "Hay que soltar sin dejar caer"

Este empresario cree que es necesario dar paso a nuevas generaciones cuando uno está en plenas facultades. Por eso, con 62 años traspasó el timonel de su empresa –Maestranza Diesel– a su hijo cuando empezó a intuir que ya no se atrevía a correr ciertos riesgos y que su cuota de audacia empezaba a disminuir.

:: Por Soledad Günckel

Aunque asegura que entregar el poder es un proceso duro, casi un duelo, Arnoldo Jakob traspasó la conducción de la Maestranza Diesel a su hijo Werner a una edad en que muchos ni siquiera se plantean la posibilidad. Tenía 62 años cuando se hizo oficial el cambio y hoy, siete años después, está convencido de que fue lo mejor. "Esto es como una carrera de relevos –asegura–, una posta. Para lograr un traspaso exitoso hay que hacerlo cuando uno está en las mejores condiciones, en pleno uso de las facultades y en un período de tiempo específico".

Su experiencia fue muy diferente. Tenía 28 años cuando recibió la empresa que había creado su padre para la fabricación de repuestos para maquinaria. Era el año 1962, estaba recién casado con Heidi y casi no se dio cuenta de cómo se fue haciendo cargo de la empresa: "El traspaso fue de una manera absolutamente informal. Un proceso natural en que mi padre me entregó la dirección de la maestranza sin que se notara. Estaba enfermo,

así es que fue más una necesidad que una opción".

Al mirar hacia atrás le queda la sensación de haber recibido una gran responsabilidad y muy poca información. Así y todo salió adelante, pero con esfuerzo: "Tuve la suerte –recuerda– de contar con muy buenos colaboradores, con quienes aprendimos juntos... a veces a costalazos. Por ejemplo, el mismo mes que asumió Salvador Allende tuvimos una huelga de dos semanas y media. Fue un proceso muy duro que mirado en perspectiva fue, en gran parte, consecuencia de nuestra inexperiencia para llevar negociaciones. El costo fue altísimo, para todos, especialmente en lo relacional. Quedaron heridas difíciles de reparar. Pero también aprendimos el valor de conversar y alinear nuestras visiones para evitar crisis en el futuro".

Y así ha sido. Con una rotación que no supera el 3,9%, la Maestranza Diesel se ha consolidado en su rubro y ha expandido sus áreas de negocio. "Nuestro primer salto, recuerda Arnoldo,

# Es impresionante la cantidad de desastres que se producen en el traspaso de empresas familiares por esperar más de la cuenta. No sólo dejan problemas económicos, sino relacionales, entre los hijos, al no quedar clara la distribución

fue en 1968 cuando pedimos un préstamo Corfo. Nos cambió la vida. Mejoramos las máquinas, lo que generó un crecimiento decisivo que proyectó la empresa. El otro gran paso lo ha dado Werner al potenciar el área comercial, tanto que actualmente la maestranza es el 50% de la empresa, el otro 50% son representaciones de diferentes marcas internacionales".

## ¿Qué hacer en el traspaso de su empresa tan tempranamente?

Mirar a mi alrededor. Es impresionante la cantidad de desastres que se producen en el traspaso de empresas familiares por esperar más de la cuenta. No sólo dejan problemas económicos, sino relacionales, entre los hijos, al no quedar clara la distribución. Yo siempre he pensado que es parte de mi responsabilidad dejar las cosas en orden para mi familia y mis trabajadores. Hay que tener conciencia de la transitoriedad... la vida se acaba y es necesario pensar en quienes queremos.

# Pero usted se adelantó y lo hizo a una edad en que otros ni se lo plantean.

Entregar la gerencia exige valentia. Aceptar que uno se va poniendo viejo y que empieza a ser un freno no es fácil. Pero es así y no hay vuelta atrás, cuando uno se da cuenta de que ya no se atreve a correr riesgos, hay que entregar el mando. Una empresa necesita una cuota de audacia.

### ¿Qué recomendaría para lograr un traspaso exitoso?

Debe ser un proceso planificado y bien asesorado. En mi caso he tenido a mi lado dos grandes colaboradores, nuestro sicólogo laboral y uno de nuestros directores que me presionó para concretar el traspaso. Hay que darse cuenta de que lo normal en la vida es que las cosas queden inconclusas. Yo pensaba que tenía que esperar a que la empresa estuviera consolidada, pero es una excusa barata, porque una empresa es dinámica, siempre puede estar mejor. Entregar el poder es muy difícil, es un proceso fuerte, casi un duelo, pero hay que hacerlo.

#### ¿Cómo fue el paso de "jefe" a asesor?

Al principio muy complicado porque estaba tan acostumbrado a tomar las decisiones, que no resistía la tentación de meterme. Muchas veces pasé a llevar a Werner... pero siempre pedi disculpas. Me daba cuenta, pero no podía evitarlo. He tenido que acostumbrarme.

#### ¿Era un problema de confianza?

En realidad no. Werner es muy hábil. Además, yo tenía muy claro que si él fracasaba, era mi fracaso porque no supe formarlo. La gracia está en soltar sin dejar caer. No es fácil, pero es posible. Yo solté mi empresa, pero cuando veo que algo anda mal, lo digo, pero en mi calidad de asesor. Él se deja asesorar y yo trato de ser muy respetuoso en mis consejos.

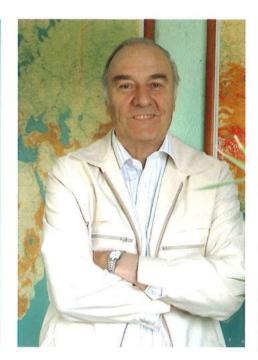
# ¿Cómo definiría el aporte de cada uno a la empresa?

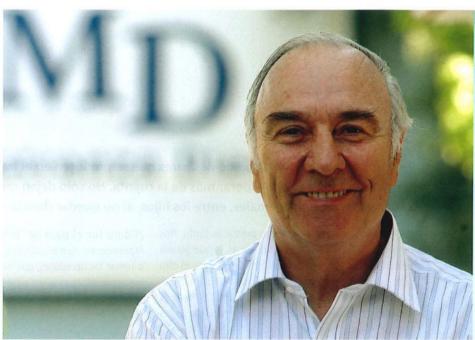
Somos totalmente diferentes. Él se centra en el futuro, en planificar y en explotar la parte comercial, y yo soy de corto plazo. Yo soy puntual y Werner no conoce el reloj. Él es mucho más racional, yo soy más emotivo. Yo soy de decisiones rápidas, mientras que él se toma más tiempo para decidir. A veces chocamos por la diferencia de visiones, pero los dos tenemos el mismo amor por la Maestranza y nos realizamos en ella. Son estilos diferentes, con objetivos comunes.

# LAS DIFERENCIAS SOCIALES SON INMORALES

#### La Maestranza Diesel es reconocida por su preocupación por los trabajadores, ¿de dónde proviene el interés?

De mis valores. Considero que las diferencias sociales son inmorales y los empresarios tenemos que ser sensibles a eso y hacer todo lo que podamos para contribuir a un sistema más justo. Ser empresario es una gran responsabilidad, pero también es una oportunidad. Lo más bonito es contratar, dar trabajo, apoyar a familias completas.





# Cuando uno se da cuenta de que ya no se atreve a correr riesgos, hay que entregar el mando. Una empresa necesita una cuota de audacia.

Estoy profundamente convencido de que preocuparse de tener trabajadores motivados y contentos es una muy buena inversión, genera valor a la empresa y rentabilidad. El "chicoteo" es un mal negocio.

#### ¿Ha logrado traspasar ese sello a sus hijos?

Absolutamente. Y como mi hija Susan, que es asistente social, se hizo cargo de la Gerencia del Área de Personas hace años, hay una continuidad profesional de lo que yo empecé espontáneamente. Incluso creo que este aspecto lo están desarrollando mucho mejor ellos, más sistemáticamente.

#### Ficha de la empresa Maestranza Diesel

Fundada el año 1942 por Arnoldo Jakob Eggiman, estaba orientada a la fabricación de repuestos y partes para maquinaria. En la actualidad desarrolla soluciones de ingeniería aplicada, avaladas por la Certificación ISO 9001. Para ello cuenta con 5 divisiones en las que se desempeñan 290 trabajadores: maestranza, oleohidráulica, transmisiones, motores y compresores, apoyadas por la representación de más de 16 marcas extranjeras. Su casa matriz está en Santiago, desde donde se coordinan las sucursales ubicadas en Antofagasta y Concepción, los representantes en Valparaíso y Puerto Montt y la oficina que funciona en Lima, Perú

#### ¿Cómo lo hacen en la práctica?

En la Maestranza tenemos talleres dirigidos a fortalecer el trato con respeto, a disentir. Susan tiene seis reuniones anuales con grupos de 15 personas en un ambiente de gran confianza, que le permiten saber lo que están sintiendo, sus expectativas, etc. Además, los mismos trabajadores se evalúan, tanto en sus aspectos positivos como debilidades y son ellos los que verifican los cambios cada cierto tiempo. Esto se complementa con muchos programas de salud, mantención física, etc. La idea es apoyarlos integralmente.

#### ¿Cómo ve su futuro?

Con un retiro más efectivo, ir menos a la oficina cada vez. Así tendré más tiempo para dedicarme con mi señora a compartir con nuestros seis nietos, que adoramos, y a la Iglesia. Somos muy activos en la iglesia evangélica de Puente Alto, participamos en encuentros matrimoniales y colaboramos con el hogar de niños que depende de ella.

# Para finalizar, ¿qué les diría a los empresarios jóvenes?

Por un lado, que desarrollen un liderazgo formativo, que aprendan a escuchar y transmitan a sus trabajadores el valor de no esconder los problemas, de conversar hasta encontrar soluciones. Y por otro, que piensen en su familia, no sólo en ganar dinero y tener éxito. La vida es mucho más que eso y si les parece que puede tener un costo en su carrera profesional, les digo que de todas maneras vale la pena. Yo no concibo mi vida sin mi participación en la Iglesia, los encuentros matrimoniales, mi familia, mis nietos. Son mi razón de vivir y la gran motivación que he tenido para desarrollar nuestra empresa.

# ¿Por qué persiste la inequidad en Chile?

"La caridad comienza cuando termina la justicia"

(San Alberto Hurtado)

:: Por Felipe Rodríguez



Las desigualdades sociales en Chile ponen en riesgo la paz social y el desarrollo del país. Ésta es la reflexión que abrió el debate respecto de la no-equidad, que condiciona negativamente la vida de millones de chilenos. Fue la Iglesia Católica la que asumió durante el año 2007 un activo rol, al exigir "respuestas concretas" para lograr "una mayor equidad social". (11.10.07/ Alejandro Goic, presidente de la Conferencia Episcopal. ANSA)

Líderes de diversos sectores y ciudadanos anónimos reaccionaron al desafío y se buscaron instancias institucionales para encauzar la reflexión. Son millones de chilenos quienes esperan la novedad de un país con mayor equidad. La paz social y el desarrollo se encuentran en un punto de inflexión a la espera de esas respuestas concretas mencionadas por Goic.

"Revista Desafío" no es ajena, en su línea editorial, a este proceso de cambios que se esperan para el país. Por ello quisimos conocer la opinión de tres actores significativos: Patricio Meller, presidente del Consejo Asesor sobre Trabajo y Equidad, convocado por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet; María Rozas, destacada e histórica dirigenta sindical de la Central Única de Trabajadores, y Andrés Solimano, Economista (Pontificia Universidad Católica), doctor en Economía (MIT,

EE.UU.). Por razones de espacio hemos debido extractar sólo algunos párrafos de las reflexiones entregadas por los entrevistados.

#### Patricio Meller: LA INEQUIDAD NO ES UN HECHO NUEVO

Al consejo presidido por Patricio Meller Ilegaron decenas de instituciones de diversos sectores del país para exponer su punto de vista respecto de la equidad social. La "Coordinadora de Pobladores", organismo integrado por 14 organizaciones de campamentos y asentamientos precarios de diferentes comunas de Santiago, fue una de ellas. En su alocución ante el consejo señalaron: "Chile, que económicamente se muestra al mundo como una nación que prospera y muestra importantes avances en infraestructura, es también el país donde proliferan la injusticia y la desigualdad (...) Los pobladores somos personas a los que la sociedad les niega acceso a ejercer sus derechos, a quienes se les vulneran sus oportunidades y no se les permite ser parte del desarrollo económico del país".

Respecto del origen, causas y variantes de esa ausencia de equidad mencionada por los pobladores, Meller comentó: "El problema de

la inequidad no es un hecho nuevo. Ya desde los años 50 la literatura retrotrae la situación comparando lo sucedido en Latinoamérica respecto de lo sucedido en Norteamérica. En Estados Unidos y Canadá quienes colonizan son inmigrantes que no dependen de un imperio. Pero el vínculo de Latinoamérica con la Corona Española impone un modus operandi respecto de la propiedad de la tierra y del modelo productivo, que genera un determinado modo de distribución de ingresos que ha perseverado a través del tiempo.

"En el Consejo abordamos el problema viendo los distintos grupos afectados dentro de la sociedad. Uno de ellos son los más pobres o indigentes. Y en las comisiones se han analizado propuestas como por ejemplo el ingreso familiar mínimo. En definitiva, que ninguna familia

#### ¿Cómo es posible que teniendo uno de los ingresos más altos per cápita de Latinoamérica la tasa de participación laboral femenina sea una de las más bajas?

quede por debajo de determinados ingresos. ¿Y cómo se hace? Bueno, aquí no basta con la propuesta. Hay que ver cuáles son los pros y contras que tiene, cuáles los mejores mecanismos para incluir a los pobres que están excluidos del sistema; cómo se hace no sólo para aliviar la situación en la cual están, sino para que se generen incentivos que les permitan salir de ella.

"Otro grupo son los desocupados. Analizamos cómo perfeccionar el seguro de cesantía que está vigente de forma tal que tengan acceso grupos más amplios. Y que lo usen cuando estén en situación de cesantía, teniendo rápido acceso. También se analiza cómo abrir la puerta a gran escala al trabajo part time para que haya mujeres y jóvenes que puedan trabajar par time y que no afecte la situación laboral de quienes trabajan full time.

"También preocupa mucho el grupo de las mujeres. ¿Cómo es posible que teniendo uno de los ingresos más altos per cápita de Latinoamérica la tasa de participación laboral femenina sea una de las más bajas? ¿Por qué la tasa de participación laboral femenina de los grupos de más bajos ingresos, es más baja aún que la que se observa en familias de más altos ingresos? ¿Qué está sucediendo? ¿Por qué las mujeres no están incorporándose en mayor medida a la fuerza de trabajo?".

Para Meller la equidad afecta directamente al mundo empresarial y no trepida en ser explícito al expresar su mensaje final para los lectores de "Desafío": "Basta que un solo empresario viole, por ejemplo, el contrato de trabajo que realiza, no desde el punto de vista legal sino desde el punto de vista que implica el contrato de trabajo, a través de artimañas o de resquicios que idean los abogados de las empresas... basta que uno lo haga para que genere una externalidad negativa, consecuencias negativas para todo el sector empresarial. Son los propios empresarios quienes debieran reaccionar contra los que usan ese tipo de esquemas para reducir costos, porque están perjudicando a todo el sector empresarial. Quienes no hacen ese tipo de artimañas, que son muchos, prueban que no es necesario hacerlas para tener altas tasas de retorno. Y son también éstos los que deberían reaccionar sancionando a los infractores de su gremio porque le están causando mucho daño".



#### María Rozas: ¡RECUPEREMOS EL DIÁLOGO DE VERDAD!

Defensora del diálogo y mediadora de ajustes, apasionada y todoterreno al momento de defender a quien es marginado, temida o descalificada, la dirigenta de la Central Única de Trabajadores María Rozas se remontó a San Alberto Hurtado para responder el porqué existe la inequidad en Chile.

"El Padre Hurtado para dar fuerza en sus inicios al movimiento sindical, a partir de la masacre de Santa María, hablaba de estos temas. El tema de la dignidad de la persona humana, el tema de los derechos laborales, de comer un pan pero con dignidad. Lamentablemente los chilenos en general, especialmente quienes dirigen y ejecutan la economía en este país, compraron el modelo enterito, entero. Vale decir, ganar mucha plata y cuando se cansen de ganar mucha plata, entonces podrán darles a todos los demás. Y se olvidaron que alrededor hay personas, seres humanos, hay familias, hay necesidades y abusaron de la paciencia de la gente. Porque el mercado no regula y ya lo hemos comprobado, sin embargo continuamos bajo la política del chorreo.

"Sin embargo, creo que la equidad no es un tema donde deban enfrentarse trabajadores versus empresarios. ¡Recuperemos el diálogo de verdad! No se trata de sentarnos a la mesa sólo para negociar, o pedir unos con el tejo pasado al máximo para que el representante de la empresa dé cero. Se trata de que –con los números en la mesa, con la realidad transparentada– los trabajadores puedan entender qué se puede y qué no

¿Cómo protegemos y potenciamos a los buenos empresarios de verdad? No a aquél que da una caridad una vez al año, con mucha difusión, con mucha tele y no permite sindicatos en su empresa.

se puede. Cuando uno conversa con los dueños de las empresas –lo que obviamente no siempre se puede– se da cuenta de que son normalmente personas muy cercanas o con mucha sensibilidad.

"En Chile hay empresas que son modelos a seguir y hay que darlas a conocer. ¿Cómo protegemos y potenciamos a los buenos empresarios de verdad? No a aquel que da una caridad una vez al año, con mucha difusión, con mucha tele y no permite sindicatos en su empresa. ¿Cómo creamos una cultura donde se premia al empresario que lo hace bien y situamos

en un Dicom o lista negra a esos empresarios que no están haciendo las cosas limpiamente?

"Yo creo y estoy convencida de que son fundamentales los empresarios. Pero más que los empresarios lo son las empresas. Y las empresas se constituyen con capital económico, pero también el capital humano donde están los empresarios, los mandos medios, los trabajadores, unidos a los reglamentos que se permitan para desarrollar ese quehacer empresarial.

"Hay algo que sería bueno que los empresarios integraran en su lenguaje: la paz social. ¿Cuánto significa tener paz social? ¿Cuánto económicamente? Chile es un país en que se invierte, entre otras cosas, porque tiene paz social. Pero esa paz social la construyen los actores sociales y los actores económicos. Y para que haya paz social tiene que haber mucho dialogo de verdad. En todos los temas, en los que estoy de acuerdo y en los que no. No quiero esa negociación legal donde presento el petitorio, piden mil y ofrecen cero. Sino una negociación colectiva que me permita ver cómo es que a la empresa le va bien, porque esa empresa es la que a mí me da el sustento para desarrollarme como persona junto a mi familia".

#### Andrés Solimano: ¿QUÉ HACE TAN ESTABLE LA DESIGUALDAD EN CHILE?

En su reflexión con "Desafío" quiso explícitamente entregar su aporte desde una posición independiente, como economista. Y dejó en evidencia que los instrumentos del cambio hacia una mayor equidad social están disponibles, pero son un proceso de largo aliento.

"La desigualdad de ingresos y riquezas que se observa en Chile tiene orígenes históricos que se remontan al periodo colonial y que se asocian, principalmente, a los patrones de tenencia de la tierra que existió en el país por muchos años. Actualmente esta desigualdad también se observa respecto de otros activos productivos distintos a la tierra. Entre estos activos están la vivienda (quizás la que está relativamente mejor distribuida), los activos financieros (más concentrados) y la propiedad del capital (también concentrada). También las diferencias en grados de

educación que pueden ser consideradas como un activo, pero interno a la persona. Los economistas hablan de capital humano. El capital humano también está distribuido bastante desigualmente, reflejando la distribución de otros activos. Por el lado de los ingresos (rentas), Chile tiene una distribución de la renta que se ubica en los tramos altos de desigualdad en América Latina.

"Se pueden identificar varias explicaciones sobre la persistencia de la desigualdad en Chile, asociadas con varios factores económicos, sociales y políticos. Entre ellas la demanda de trabajo calificado, crecimiento económico y globalización; la concentración económica; la alta segmentación entre la educación pública y la educación privada; la debilidad relativa de las organizaciones de trabajadores. Y finalmente las preferencias por crecimiento versus redistribución. Respecto de esta última, una pregunta de economía política muy importante es la siguiente: ¿Qué hace tan estable la desigualdad en Chile?

"A pesar de que los gobiernos de la Concertación (en el poder desde 1990) han ofrecido siempre, en el ámbito económico, una combinación de 'crecimiento con equidad', se ha visto que el componente de 'crecimiento', en promedio, ha estado más presente que el componente de 'equidad', entendido este último como un cambio en los patrones de desigualdad (si se mide la equidad como reducción de pobreza, el récord sería, en cambio, más positivo). Aparentemente las personas prefieren un equilibrio con mayor crecimiento que genere más empleo y mejores ingresos que una cierta redistribución de ingresos más progresiva para las capas medias y los sectores populares de bajos ingresos. Tal vez implícitamente se piensa que la redistribución si va acompañada de mayores impuestos, puede afectar la inversión y el crecimiento.

"Una interpretación complementaria para la ausencia de 'preferencias por redistribución' en el Chile democrático post 1990, está en gran medida relacionada con la debilidad de los actores sociales (sindicatos y otras organizaciones sociales) y el cambio ideológico de los partidos políticos de centro y de izquierda que históricamente impulsaron una agenda pro redistribución en Chile".

Con todo, aún cuando es necesario un pacto social con sus acuerdos respecto del desarrollo,



"A pesar de que los gobiernos de la Concertación (en el poder desde 1990) han ofrecido siempre, en el ámbito económico, una combinación de 'crecimiento con equidad', se ha visto que el componente de 'crecimiento', en promedio, ha estado más presente que el componente de 'equidad'

la modernización y la justicia social, como primer paso de evolución, se requiere un cambio del alma individual, porque la equidad refiere a una vocación valórica en la cual cada individuo tiene un compromiso particular. Es decir más allá de las cifras y las discusiones teóricas hay algo que cada uno puede hacer para que no persista la inequidad en Chile.





#### ¡A FORTALECER EL TRABAJO INTERNO!

Generar una comunidad potente, de modo de poder realizar acciones efectivas en pro de la sociedad, fue el llamado que se hizo en la Primera Jornada de trabajo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, que se llevó a cabo el 2 de octubre en el estadio San Jorge. En la ocasión, el presidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza y miembro del directorio de la Comunidad, Rodrigo Jordán, señaló que "es necesario que nos constituyamos en un equipo muy poderoso, porque en la medida que seamos potentes vamos a poder efectivamente servir a otros".

En la jornada también se dio a conocer el trabajo que realizan las cinco comisiones en las que participan representantes de 32 organizaciones. Finalmente, se realizaron dos talleres en forma paralela. El primero, sobre marketing social, donde se abordaron temas como identidad e imagen y ¿cómo somos coherentes? Y en el segundo, sobre voluntariado, se presentó una contextualización del voluntariado en Chile y se expuso sobre cómo prepararnos como comunidad para hacer una mejor gestión de voluntariado.











#### CONSTRUYENDO UNA VERDADERA COMUNIDAD DIGITAL

Más de 55 miembros de la Comunidad de Organizaciones Solidarias participaron en la Segunda Jornada de Trabajo sobre Comunicación Digital realizada en la Biblioteca de Santiago y dirigida por Rosario Lizana y Álvaro Portugal, profesionales de Blue Company, empresa líder en la materia.

El taller partió entregando una visión sobre las últimas tendencias en Internet. Luego, los participantes conocieron Wikipedia y su concepto de trabajo colaborativo y navegaron por una serie de blogs nacionales sobre los más variados temas. El plato fuerte fue cuando se capacitó a los asistentes a utilizar el blog de la Comunidad de Organizaciones Solidarias para que pudieran participar activamente en este espacio. Finalmente, aprendieron a crear sus propios blogs y se impregnaron un poco más del mundo de la comunicación digital. El entusiasmo fue generalizado, pues cada uno buscó cómo sacarle el máximo provecho a esta nueva herramienta para sus propias organizaciones.











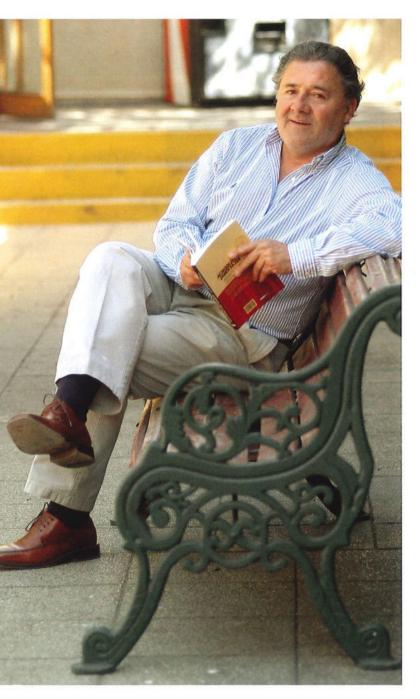
#### COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS EN SEMINARIO DE FUNDACIÓN CHILE JUSTO

La presentación de la Comunidad de Organizaciones Sociales fue uno de los puntos centrales de la exposición de Pedro Arellano en el seminario en el que fue lanzada la Fundación Chile Justo. Él, en representación de la Comunidad, aprovechó la ocasión para relatar que la idea de convocar, hace más de tres años, a un grupo de organizaciones cuya vocación es la solidaridad surgió de dos realidades: La primera es que la solidaridad ha ido perdiendo su esencia y la segunda es el bajo nivel de colaboración y confianza entre muchas de estas organizaciones. "A partir de esta toma de conciencia, como también del anhelo de volver a la raíz de los llamados particulares de cada organización, es que decidimos juntarnos para ver cómo colaborar, cómo construir confianza, y cómo reeducarnos y reencantar a la sociedad chilena con ese sentido mucho más amplio que implica la solidaridad".

Finalmente, Pedro Arellano hizo un llamado a que nos arriesguemos a transitar de la soledad al encuentro, nos atrevamos a pasar del temor al abrazo y nos decidamos a avanzar del prejuicio a la confianza.



# "Todos los días trabajo para que Chile sea más amoroso"



Una de las grandes habilidades de Jaime García, aparte de vender y venderse muy bien, es su capacidad de sintetizar sucesos, emociones, que están en el aire, pero que nadie los ha verbalizado. Es un *selfmade man*, autor del libro "Inteligencia Relacional" y director del Centro de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez y, por qué no decirlo, miembro de los Grupos de Desarrollo de Desafío.

:: Por Magaly Arenas

Aunque a Jaime Garcia le guste usar su vida como un ejemplo de que si él pudo, cualquiera puede lograr lo que se proponga, la verdad es que es un personaje singular, sobre todo en Chile.

Partamos por el presente. Hoy es director y profesor del Centro de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez. También ha estado en el cuarto lugar de los libros más vendidos no ficción con su ópera prima "Inteligencia Relacional", que ya está en su segunda edición.

En el pasado, y por muchos años, fue vendedor. Estudió ingeniería comercial en Valparaíso, pero no terminó. Ni falta le hizo ya que incluso llegó a ser gerente de NCR y de Unisys. Tan bien le fue que se pudo tomar tres años sabáticos para estudiar biología, filosofía, poesía y correr maratones. En ese período desarrolló un nuevo modelo de negociación centrado en las relaciones que, a diferencia del modelo de Harvard que sostiene que hay que separar el problema de las personas, para García el problema son las personas.

Inspirado en sus estudios con el biólogo Humberto Maturana (Premio Nacional de Ciencias 1994), García sostiene, por ejemplo, que "el amor no es un sentimiento, es una acción. El amor no es decir 'yo quiero a mi mujer', es cómo expreso en acciones mi amor a mi mujer. ¿Y cuáles son esas acciones? Respetándola, entendiendo y encontrándonos en sus opiniones, en ningún caso diciéndole: 'quédate callada', o 'qué sabes tú', ninguneándola, ni contando chistes machistas fomes que denigran a la mujer, o refiriéndose a la bruja, a la vieja, esas cosas no son amor".

La tendencia en Chile cuando a la gente le va bien es omitir su lugar de origen si es modesto, en cambio a ti te gusta decir, casi con insistencia, que naciste en Conchalí, ¿por qué lo haces? ¿Te gusta impactar? ¿Es por ser diferente?

Todas las anteriores. Es que saco a la gente de la lógica de que las cosas suceden porque suceden no más. Les digo a los alumnos que la persona que está delante de ellos no es una persona que está hablando de un libro que salió en Estados Unidos

Me pasa que si no me hago preguntas o no hago preguntas, asumimos que todos vivimos en mundos iguales y ya sabemos que no somos todos iguales, por lo tanto hay que hacerse preguntas para saber qué estamos entendiendo por lo que estamos entendiendo.

A partir de las preguntas me doy cuenta de dónde está parada la otra gente, cuál es su criterio de coherencia, en qué está pensando, por qué piensa así. Pero me pasa algo peor, cuando me doy cuenta de que la respuesta es la típica respuesta cultural

# Cuando uno se mueve en la aceptación, en la armonía está siendo inteligente. Si uno se mueve en la arrogancia, en el sometimiento, en el control, está siendo leso.

sobre el caso de la Generals Motors o Google, no, no estoy hablando de eso. Está delante de ellos un tipo que sabe desde la vida. Yo no soy ningún iluminado, no me chorrea la plata, soy un tipo normal y trato de remecer a la gente y generarme autoridad. Ese es el doble juego. No necesito sentirme orgulloso de eso, no obstante que me siento, no lo necesito, pero es algo pedagógico porque demuestro que si yo lo hice, lo puede hacer cualquiera. Y eso me gusta dejarlo explicitado.

### Tu libro ya está en la segunda edición, ¿por qué le habrá ido bien?

Esa misma pregunta me hago yo y todavía no tengo la respuesta. Me he encontrado con profesores de psicología que les piden a los alumnos que lo lean. Mucha gente me ha dicho que gracias a mi libro ha podido entender a Humberto Maturana, porque la mayoría de mis ideas vienen del doctor. Otra gente ha considerado que es una visión nueva, esto de cuestionar la existencia del mundo, de la realidad, que es propia de Maturana por lo demás. Y una cosa fundamental es que la Universidad Adolfo Ibáñez ha sido muy generosa porque a todos los alumnos que tienen clases conmigo les regala el libro.

El libro está lleno de preguntas, ¿por qué es necesario hacerse preguntas, cuál es el valor de preguntarse?

cliché digo 'este señor no ha reflexionado sobre lo que está hablando, está repitiendo lo que se ha dicho históricamente'. Por ejemplo, decir que el chileno es flojo es una respuesta que no tiene ninguna reflexión, ni una, es una respuesta cultural.

Una persona que ha reflexionado es súper ponderada, y ¿por qué es ponderada? Porque ha pensado sobre el tema y se da cuenta de que no se puede generalizar. Las respuestas tipo son como un chupete que nos deja tranquilo. Las preguntas, en cambio, son las que nos abren posibilidades, nos abren mundos; si no tienes preguntas, vives en mundos recurrentes porque tienes puras respuestas, como las respuestas son las mismas se produce la recurrencia.

Si alguien se pregunta, ¿por qué a mí no me va bien? Y se responde porque tengo mala suerte. Con esa respuesta ten la seguridad de que le va a ir mal o la probabilidad es muy alta. ¿Por qué no se hace la pregunta: qué tendría que hacer yo para que me fuera bien? Y si no tengo una respuesta inmediata siento que soné, pero no, yo sostengo que lo mejor que puede pasar es no tener una respuesta inmediata porque te quedas con la pregunta y cuando te quedas con la pregunta en algún momento vas a descubrir una respuesta distinta que te va a abrir otros mundos, y cuando digo abrir otro mundos, eso genera otras emocionalidades, que son fundamentalmente oportunidades.

### ¿Por qué las nuevas emocionalidades son nuevas oportunidades?

Porque cuando uno se contesta 'al tiro' se queda en un conformismo, en una recurrencia. Pero cuando dices a mí no me va bien porque no tengo personalidad para vivir en el mundo de los negocios, y a continuación me pregunto: ¿cómo se adquirirá eso?, ¿dónde tendré que ir a buscarlo?, ¿dónde lo miro para aprenderlo?, son puras preguntas que te abren un mundo de posibilidades.

#### ¿Que al libro le haya ido bien será porque los chilenos tenemos muchos problemas relacionales y la gente anda en busca de eso?

Creo que la gente tiene problemas, pero creo que la gente no se da cuenta de que la mayoría de los problemas, creo yo, son de relaciones. Frente a la palabra relación puede haber un impulso emocional de decir veamos de qué se trata. No tengo respuesta y la verdad me entusiasma más hacer preguntas que tener respuestas.

### ¿Y qué se entiende por inteligencia relacional?

Es la capacidad de ver y verse, de escuchar y escucharse, de respetar y respetarse, tiene que ver

#### **EN DOS PALABRAS**

- Emoción: Es el ser humano.
- Empatía: No me gusta porque uno cree que se puede poner en el lugar del otro y lo que creo que uno debe hacer es entender al otro.
   Porque entender es acoger.
- Tolerar: No amar.
- Recetas: Es ignorar al ser humano.
- Vender: Es lo que he hecho toda mi vida.
- Ventas: Hoy para mí es un acto de amor y de confianza, y si no es eso, es mentir, embaucar.
- Empresa: Un espacio de convivencia.

con la plasticidad, en la flexibilidad en mi relación con el otro. Cuando uno se mueve en la aceptación, en la armonía está siendo inteligente. Si uno se mueve en la arrogancia, en el sometimiento, en el control, está siendo leso.

#### **ERA DE LAS RELACIONES**

#### En el libro hablas de una era de las relaciones, ¿por qué estamos en esa era según tú y por qué pones el énfasis en las relaciones?

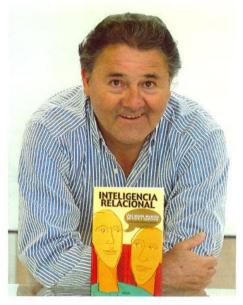
Siempre las relaciones han existido, pero las relaciones han sido de mando y de sometimiento, mando y control. Pero en el mundo, en la cultura que estamos viviendo hoy día, dado que en las empresas son de servicio estamos, teniendo una crisis. En la empresa de servicio, lo que se hace se realiza en el mismo momento. Sabemos que el servicio es intangible, que no se puede apilar, que es inmediato. Si uno está enojado, el servicio que da es malo; si uno está inspirado, el servicio que da es bueno.

Vivimos en una época en la cual la gente produce mejor si tiene buenas relaciones, si no tiene buenas relaciones, no produce tan bien. Porque el conocimiento lo tenemos y si alguien no lo tiene, lo puede encontrar por ejemplo en la red. Lo que no está es la riqueza personal. Si tú tienes buenas relaciones, la gente te recomienda; si tienes malas, no.

#### En el libro dices que cada uno es creador de su propio mundo, de un infierno o de un paraíso.

Exacto, es que nosotros vivimos con otros. Si empiezo, como históricamente ha sido, a hacerme cargo del desarrollo, de la formación de la constitución del matrimonio, de los hijos y eso lo hago en base a disciplina y obediencia, voy a generar un mundo. Si eso mismo lo hago con respeto, amor, cariño, voy a generar otro mundo. Y los mundos son absolutamente distintos, no es que uno sea mejor que otro, no obstante que pareciera que uno da mejores resultados que otro. Pero cuando uno cae en la idea que es mejor, cae en un delirio de que cree saber qué es lo mejor.

La manera tradicional de vivir la vida nos ha generado pobreza, drogadicción, separaciones, sobre



Nosotros creemos que la familia está en crisis porque se soltó la disciplina, creo que la familia está en crisis porque no sabemos qué hacer. Sabemos que la disciplina no sirve, pero tampoco sabemos ser amorosos.

todo en el ámbito de la familia. Nosotros creemos que la familia está en crisis porque se soltó la disciplina, creo que la familia está en crisis porque no sabemos qué hacer. Sabemos que la disciplina no sirve, pero tampoco sabemos ser amorosos.

### ¿Y cómo se logra un mundo, un país más amoroso?

Cambiando la emoción. Desde un país en donde la gente está pensando y así forma a sus hijos en el logro, el resultado, el objetivo, el ganar, lo que ocurre cuando estás en la emoción de la ambición, el miedo, la desconfianza o la ansiedad. Un país que busque y así forme a sus hijos, en el compromiso, la solidaridad, el respeto, la autonomía, lo que ocurre cuando estás en la emoción de la confianza, la aceptación, la serenidad y el desapego.

Yo tengo un propósito: Quiero cambiar a Chile, y me levanto todos los días para que seamos más amorosos. Mis clases son eso, mis ayudas en distintas organizaciones son eso.

Creo que tenemos que entender que los medios de comunicación tal como están en Chile hoy día hacen mal. Porque generan un emocionar espantoso, si ves las noticias Chile está muy mal, pero no nos damos cuenta de que son los mismos medios de comunicación que generan ese estado de ánimo. Lo que pasó en el Mundial de Fútbol de Canadá, eso refleja el nivel de impunidad que hay en Chile, en la juventud que no es amada.

# ¿Y por qué refleja el nivel de impunidad que hay en Chile?

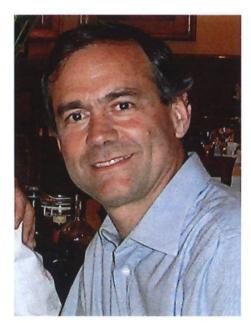
Porque cuando los policías pusieron límites a la acción de los jugadores, los jugadores les pegaron. Los medios muestran las noticias y generan un emocionar en la gente de desilusión, de decepción, de angustía, de desesperanza y eso es lo que estamos viendo hoy día. Se ve en las noticias, en las telenovelas, en los programas. En Chile se están haciendo muchas cosas buenas, podría nombrarte diez, te digo una: el lanzamiento de la Comunidad de Organizaciones Solidarias al que fue la Presidenta Bachelet. La única cobertura que salió fue Bachelet y Lavín, que era una circunstancia, que no tenía nada que ver con el magnifico propósito del evento, pero los periodistas no vieron eso. El periodista está metido en la podredumbre de las noticias de Chile y eso genera un estado de ánimo.

### ¿Pero eso no es humano, más que chileno?

No, eso es cultural. Si los noticieros duraran media hora, Chile estaría mejor emocionalmente. Si para los partidos de fútbol entrevistaron a la vecina de Chupete Hormazábal, ja la vecina!, ¿qué es eso? Exceso de tiempo, nada más. Como los medios viven en la cultura de acumular plata, los programas de farándula y deportivos son programas tan agresores.

#### La justificación es que la gente los ve...

Claro y qué otra opción tiene. ¿Apagar la televisión? No la tiene. Somos un país que vemos mucha televisión y que lee poco. Te aseguro que en una casa donde existe amor se ve menos televisión porque los espacios de convivencia surgen. Hay más espacio para conversar, para encontrarse, para verse. Cada día más creo en el amor, pero en el espacio del encuentro, el ver al otro, de aceptarlo sin condiciones.



opinión :: Ignacio Walker

# La Política: Vocación y Pasión

Hay sistemas en los que la política se vive como profesión y no está mal. Tal es el caso, típicamente, de los sistemas parlamentarios, en los que existe una forma de colaboración, una afinidad y una fluidez bastante notables entre Gobierno, Parlamento y partidos: El Gobierno surge de una mayoría parlamentaria y los partidos controlan los hilos del poder. Estos sistemas generan verdaderos profesionales de la política.

Distinto es el caso de los sistemas presidencialistas, en los que la gente "entra" y "sale" de la política o de los circuitos del poder formal (como muchos de nosotros). Hay menos lugar para el "profesional" de la política. Hay menos continuidad y más fluidez. Pero también hay profesionales de la política, los que suelen encontrarse entre los partidos y el Parlamento. En el Gobierno hay más lugar para los técnicos y para la tecnoburocracia. Sobre todo, es el Presidente de la República, en su doble condición de Jefe de Estado y Jefe de Gobierno, quien controla los hilos del poder. Los partidos tienen su momento de gloria, sin embargo, y el manejo de la política, al momento de designar, o elegir, a los candidatos a cargos de representación popular: Presidente, senadores, diputados, alcaldes y concejales. Éstos, sin embargo, una vez electos cobran bastante autonomía (¿ha escuchado hablar de los "díscolos"? –los hay en todos los partidos).

En fin, hay un espacio para los profesionales de la política. Es posible y es legítimo abordar la política como una profesión.

Pero más importante todavía es considerarla como una vocación (recomiendo un clásico artículo de Max Weber, el padre de la sociología y uno de los grandes pensadores modernos, sobre "La Política como Vocación"). En este escrito, el gran Weber hace una también clásica distinción entre la "Ética de las convicciones" y la "Ética de la responsabilidad": Mientras aquélla se basa en las propias convicciones –y es importante saber atenerse en la política a unas cuantas convicciones fundamentales–, ésta última se basa principalmente en los efectos que las propias decisiones pueden causar o producir en los demás. Hay que saber dar con una buena combinación entre ambas: Hitler y Stalin actuaron con gran convicción personal, pero con ninguna responsabilidad. No basta con las

En todo caso, es más importante vivir la política como vocación que como profesión; es decir, como un verdadero "llamado" interno, fundado en valores y no sólo en intereses.

propias convicciones: Hay que tener en cuenta los efectos sociales y políticos de las propias decisiones. Hay que saber actuar con responsabilidad.

En todo caso, es más importante vivir la política como vocación que como profesión; es decir, como un verdadero "llamado" interno, fundado en valores y no sólo en intereses. Es más. A veces parece razonable separar entre la vocación y la profesión de la política. Es bueno tener una profesión, o actividad, aparte de la política, para no transformarse simplemente en un funcionario (profesional) de la política. No hay problema, sin embargo, en transformarse en un profesional de la política cuando se tiene una clara vocación por la política entendida como servicio público.

Y hay un lugar también para la pasión. Cómo no. La pasión que va de la mano de los ideales compartidos, de la rebeldía contra las injusticias y los abusos; la política que va de la mano de los grandes valores y los grandes sueños, y que aspira a transformar el mundo, en la dirección de ciertos ideales compartidos. Es aquí donde resulta indispensable la presencia de verdaderos líderes, capaces de interpretar a vastos sectores de la sociedad y de conducir un proceso tras un objetivo: El telos o finalidad de la que nos hablaron los griegos y que llevó a Aristóteles a definir a la política como parte de la ética y "ciencia maestra del bien" (la política que tiene como norte el bien común).

Esto es lo que permite incluso ser un profesional de la política sin convertirse en un funcionario o burócrata de (y para) la política. En definitiva, hay que lograr un buen equilibrio entre la política como vocación, como profesión y como pasión.



# Hacer el bien hace bien

Participar en alguna iniciativa solidaria no es sólo una forma de ayudar a otros, sino de sentirse más pleno y recibir de vuelta varias veces más de lo que se ha entregado. ¿Tiene las ganas de ayudar, pero no sabe cómo? Conozca algunas de las 60 instituciones que conforman la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

:: Por Nicole Saffie G.

#### CORPORACIÓN ENCUENTRO Oportunidades concretas a través de la tecnología

Disminuir la brecha digital es el principal propósito de esta corporación, que busca entregar herramientas concretas que generen oportunidades que mejoren la calidad de vida en sectores vulnerables. Para lograrlo, esta organización desarrolla una serie de iniciativas.

La primera es la radio comunitaria Encuentro 107.3 FM, que busca ser un canal de comunicación de intereses y necesidades de los diversos sectores de la comuna de Peñalolén, especialmente de aquellos con más dificultades para expresarse en los medios de comunicación masivos. También cuenta con un telecentro creado en 1998 y que pretende generar un acceso oportuno a Internet, así como también formar y reforzar el capital social existente en los sectores más populares de la Región Metropolitana.

También cuenta con una "Escuela de reciclaje computacional", donde en seis meses se capacita a jóvenes para que aprendan el oficio de mantención de computadores. La idea es que después de ese periodo los participantes puedan integrarse al mundo laboral, ya sea montando su propio negocio o trabajando en una empresa. Otro proyecto son las Colonias Digitales Juveniles, que se realizan todos los años a principios de enero en Peñalolén, potenciando en los niños habilidades como el pensamiento crítico y el trabajo en equipo, utilizando como medio el

computador.

¿Quiere ayudar? Entonces contáctese con la Corporación Encuentro a los teléfonos (56 2) 292 6853 / 292 1018. Para más información visite www.elencuentro.cl

#### FUNDACIÓN CORPALIV Un apoyo a personas con discapacidad visual

Fundada en 1992 como la Corporación de Padres y Amigos por el Limitado Visual, busca desarrollar instancias de integración social y laboral para las personas con limitación visual y otros déficits, para así mejorar su calidad de vida.

Para lograrlo, la fundación desarrolla una serie de iniciativas. Como los talleres de acogida y orientación para padres y talleres específicos de Braille, lenguaje de señas, y orientación y movilidad. También están los programas de Perros Guías en colaboración con *Leaders Dog for the Blind* y mascotas para niños con déficit visual; además de brindar asesoría para la integración y rehabilitación basada en la comunidad.

Una importante labor de la Fundación es la Escuela Especial "Jan Van Dijk", que ofrece programas de atención a niños y jóvenes con déficit múltiples y sordoceguera. Éstos se realizan en varios niveles: Intervención temprana, prebásico funcional I y II, básico funcional I y II, y ambulatorio en el hogar.

Para colaborar contáctese directamente

con la Fundación Corpaliv, Lo Encalada 207, Ñuñoa, Santiago. Fono-Fax: (56-2) 204 2801 E-mail: info@corpaliv.cl – Web: www.corpaliv.cl

#### FUNDACIÓN DEBRA Dar esperanzas de vida

Dar apoyo y ayuda médica a todos los enfermos de Epidermolisis Bulosa (EB) y a sus familiares, es el objetivo de esta fundación. La EB es un grupo de enfermedades genéticas de la piel, cuya característica es la formación de ampollas con o sin roce aparente. Al tratarse de una familia de enfermedades, tiene diferentes grados de afección, dependiendo de la variedad; hay tipos en que la fragilidad de la piel se limita a zonas específicas y otras en las que se ve afectado todo el cuerpo.

La fundación Debra atiende a 124 pacientes, prácticamente la totalidad de personas afectadas por esta extraña enfermedad en Chile; aunque también se busca dar cobertura a los casos registrados en otros países latinoamericanos. En esta institución trabajan una serie de profesionales, como pediatras, cirujanos plásticos, oftalmólogos e investigadores, quienes entregan parte de su tiempo gratuitamente para atender a estas personas, en su mayoría niños.

Esta organización brinda una serie de servicios, tales como controles médicos, odontológicos, nutricionales, kinésicos, radiológicos, de enfermería y de terapeuta ocupacional, entre otros; exámenes de sangre, cirugía reparadora de manos y biopsia



por microscopia electrónica. Ayuda en la obtención de medicamentos, así como también en la compra de algunos materiales y pasajes. Además entrega información sobre técnicas y procedimientos, manejo de curaciones y asesoría a centros hospitalarios para el manejo de pacientes con EB.

Para colaborar sólo hay que contactarse con la Fundación Debra, ubicada en Warren Smith 70 of.101, Las Condes, Santiago. Tel.: (56 2) 356 0011 – Web: www.debrachile.cl

#### FONDO ESPERANZA Un empujón al emprendimiento

Un servicio microfinanciero integral es lo que ofrece esta organización, como una manera de construir oportunidades de desarrollo para quienes viven en sectores de escasos recursos. La meta es superar la pobreza a través de la entrega de préstamos en dinero, educación emprendedora y la gestación de pequeños negocios.

A junio de 2007, Fondo Esperanza ya contaba con 17 mil socios o clientes, de los cuales el 90% son mujeres. En total, la institución llega a un total de 60 comunas en Santiago, Rancagua, Valparaíso, Curicó, Talca, Linares, Chillán, Concepción, Lota, Temuco, Osorno y Puerto Montt. Hasta el año pasado, el monto de la cartera vigente era de 1.155.457 millones de pesos, con un 99% de recuperación.

Para financiarse, además de donaciones, intereses y comisiones por los créditos, esta organización es la primera ONG en acceder a un crédito de largo plazo a través de Corfo. La idea es seguir creciendo y la meta es bastante ambiciosa: Beneficiar a más de 50 mil emprendedores para el Bicentenario de nuestro país en 2010.

Para ayudar hay varias formas: Entregar una cuota de \$10 mil mensuales para apoyar a un microempresario por todo un año o \$3.750 mensuales para aportar a un crédito para un emprendedor. Además se puede donar con el vuelto de las compras en los supermercados Santa Isabel. También hay alianzas de responsabilidad social con

empresas. Más información al teléfono (56 2) 778 9899 – E-mail: info@fondoesperanza.cl – Web: www.fondoesperanza.cl

#### CORPORACIÓN NUESTRA CASA Un hogar para las personas en situación de calle

Superar la exclusión social que produce la situación de calle, a través del encuentro verdadero entre personas, es la misión de esta corporación que acoge a personas que no tienen donde vivir. Partieron en el año 2000 con la creación conjunta de una residencia solidaria para personas sin hogar, entre un grupo de hombres que vivía en una hospedería comercial en pésimas condiciones y un grupo de jóvenes universitarios, quienes se acompañaban mutuamente desde hacía tres años.

De esta forma son los mismos residentes quienes se ocupan de administrar y mantener limpia la casa. La idea es incentivar la toma de conciencia de las posibilidades de superación, es decir, que la persona reconozca su estado actual y proyecte una situación alcanzable futura, fijándose metas mínimas que debieran ser logradas en un tiempo establecido. Para lograrlo, se les da gran importancia al fortalecimiento de la autoestima, los niveles de compromiso y otros valores.

En Nuestra Casa participan unos 30 voluntarios, la mayoría de ellos jóvenes que realizan una serie de actividades. Algunos imparten talleres, otros acompañan a las personas que continúan en la calle, mientras otros apoyan las distintas áreas de la corporación. Una iniciativa con bastante éxito son los "talleres sociales de fútbol calle", los cuales se han convertido en una oportunidad concreta para hacer deporte con una muy buena convocatoria; incluso la selección participó en el mundial de fútbol de personas en situación de calle, realizado en Sudáfrica. También está el centro comunitario Trampolín, para ex residentes, voluntarios y vecinos.

Una forma de contribuir es haciéndose socio de Nuestra Casa, donando una cantidad de dinero

periódicamente. Otra manera es convirtiéndose en voluntario, apoyando en algunas de las iniciativas que realiza la corporación. También son bienvenidas las donaciones en materiales y alimentos. Más información en sus oficinas: Moneda 2514 y Huérfanos 2832, Santiago. Teléfonos: (56 2) 681 5756 – 689 0157. E-mails: colabora@nuestra-casa.cl y voluntariado@nuestra-casa.cl Web: www.nuestra-casa.cl

#### FUNDACIÓN ARTURO LÓPEZ PÉREZ En la lucha contra el cáncer

Más de 27 mil personas al año atiende esta fundación comprometida con la lucha contra el cáncer. Su propósito es cooperar con el tratamiento oportuno y eficaz de los enfermos que carecen de recursos; proporcionar o coadyuvar a la obtención de nuevas tecnologías en el tratamiento de esta enfermedad, y colaborar con los establecimientos o instituciones más destacados en este tema en Chile.

Para ello, la fundación cuenta con un instituto clínico oncológico, con un equipo médico altamente especializado, el que toma decisiones terapéuticas de manera multidisciplinaria. Para dar la mejor atención posible, la institución renovó su infraestructura y posee equipos de última generación. El instituto presta una serie de servicios como cirugía, quimioterapia, trasplante de médula y radioterapia, entre otros.

También cuenta con un centro médico, especializado en la entrega de prestaciones ambulatorias tanto oncológicas como de especialidades asociadas, tales como endocrinología, cardiología, neurología y gastroenterología, entre otras. A esto se suman unidades de apoyo clínico, como imageonología, medicina nuclear, farmacia, laboratorio clínico y bacteriológico, banco de sangre y kinesioterapia, por sólo nombrar algunas.

Una forma de ayudar es convirtiéndose en socio de la fundación, aportando una suma de dinero mensual. También se pueden hacer donaciones, tanto como personas naturales o empresas. Más información en los teléfonos (56 2) 471 1970 / 471 1971 – Web: www.falp.cl 3

# Los cien años del "Cardenal del pueblo"

Raúl Silva Henríquez trabajó incansablemente por lograr un mejor Chile, donde se superara la pobreza y que cada uno de sus habitantes fuese respetado.

:: Por Alejandra Gajardo

El día de su funeral, miles de personas, creyentes y no creyentes, se volcaron a las calles a corear "Raúl, amigo, el pueblo está contigo" y lanzar desde los edificios papel picado y pétalos al paso de su féretro. Fueron gestos espontáneos de reconocimiento al Cardenal Raúl Silva Henríquez, a su vasta obra y sobre todo a su defensa de los derechos humanos durante los años de gobierno militar.

"La voz de los sin voz" o "El Cardenal del pueblo", como lo llamaban, había muerto y los chilenos decidieron agradecerle toda una vida de protección de valores superiores y su valentía durante etapas difíciles de la historia nacional. Por lo mismo, nadie encontró exagerado que el entonces Presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, lo calificara como "El mejor de los chilenos", en su discurso de despedida.

Como Arzobispo de Santiago, el Cardenal afrontó cambios muy traumáticos: Las demandas sociales y la polarización de la clase política y después del golpe militar, se convirtió en la voz de los más desamparados. Tomó un papel activo al entrevistarse con las máximas autoridades del gobierno del general Augusto Pinochet para tratar de mediar en el problema de los derechos humanos y manifestó tanta preocupación por el tema que le valió el apodo de "Obispo rojo" entre los seguidores del general.

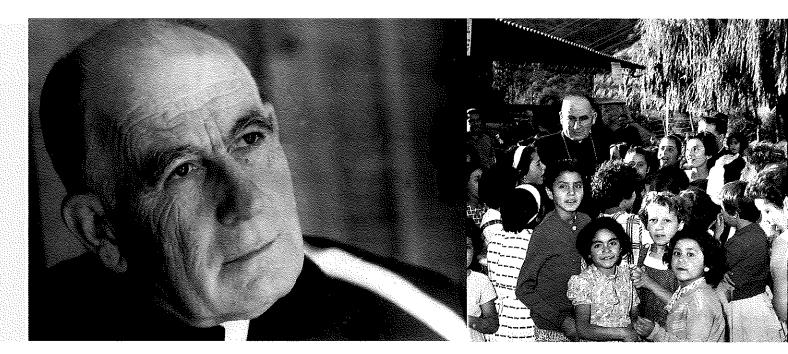
De estatura media, cejas muy pobladas, sonrisa amable, inteligencia y bondadoso como pocos, este hombre dejó una huella profunda en la conciencia nacional. Trabajó incansablemente por lograr un mejor Chile, donde se superara la pobreza y que cada uno de sus habitantes fuese respetado: "Quiero que en mi país todos vivan con dignidad. La lucha contra la miseria es una tarea de la cual nadie puede sentirse

excluido. Quiero que en Chile no haya más miseria para los pobres. Que cada niño tenga una escuela donde estudiar. Que los enfermos puedan acceder fácilmente a la salud. Que cada jefe de hogar tenga un trabajo estable y que le permita alimentar a su familia", escribió en su documento "Mi sueño de Chile".

El Cardenal Raúl Silva Henríquez nació en Talca el 27 de septiembre de 1907 y era el penúltimo de los 19 hijos que tuvieron el abogado Ricardo Silva Silva y Mercedes Henríquez. Estudió en el Liceo Alemán y luego ingresó a estudiar Derecho en la Universidad Católica. Estando en tercer año, sintió aún más fuerte el llamado de Dios y como venía de familia cercana a los jesuitas, se acercó a la Compañía. Al golpear la puerta del Colegio San Ignacio de Alonso Ovalle para conversar con un sacerdote, nadie escuchó su llamado: "No está de Dios que me oigan", dijo y partió por consejo de un amigos a los salesianos.

Luego de estudiar y fascinarse con la vida y obra de San Juan Bosco, tuvo la convicción de que Dios lo llamaba a ser salesiano. Ingresó a la congregación como aspirante mientras terminaba su carrera universitaria. Luego se trasladó al noviciado ubicado en Macul donde realizó trabajos que nunca hizo como hijo de familia acomodada: lavar platos, destapar letrinas y preocuparse de la ropa de los obreros que allí trabajaban. Tiempo después viajó a Turín, donde estudió teología y fue ordenado sacerdote el 4 de julio de 1938 por el Cardenal Mauricio Fossati en la basílica de María Auxiliadora.

Una vez de regreso a Chile, el sacerdote trabajó como profesor de derecho canónico y teología moral, fue rector del Liceo Manuel Arriarán Barros y de los colegios Patrocinio de San José y Gratitud Nacional.



Fotos: Congregación Salesiana

Fundó y presidió la Red de Colegios Particulares Secundarios y en 1950 se hizo cargo de la dirección del estudiantado salesiano. En los años siguientes participó en la creación del Instituto Católico Chileno de Migración y de Caritas Chile, fue presidente mundial de Caritas Internacional y fue nombrado Arzopispo de Valparaíso, donde su lema episcopal fue Caritas Christi urget nos (La caridad de Cristo nos urge).

El 25 de mayo de 1961, Juan XXIII lo nombró Arzobispo de Santiago ante la sorpresa de la opinión pública, que no lo consideraba favorito para suceder al Cardenal José María Caro. Un año después, el mismo Papa lo nombró Cardenal.

En su calidad de Arzobispo de Santiago tuvo una participación activa en el Concílio Ecuménico Vaticano II, fue delegado papal al Congreso Mariano de Santo Domingo de 1965, en el Primer Sínodo Mundial de Obispos convocado por Paulo VI en 1967 y en la III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano en Puebla en 1979. Fue miembro de las Sagradas Congregaciones para la Educación Católica, para el Culto Divino y para el Clero y también integró la Comisión para la Reforma del Código de Derecho Canónico.

Como pastor de la Iglesia de Santiago, Silva Henríquez organizó la Arquidiócesis en Decanatos, Zonas Pastorales y Vicarías Especializadas. Fundó muchas instituciones de formación religiosa de promoción social y de defensa de la justicia y los derechos humanos. Una de ellas fue el Comité Pro Paz, antecesora de una de sus obras más famosas: La

"He buscado a lo largo de mi vida amar entrañablemente a mi Señor. A Él he buscado servir como sacerdote y obispo... Mi palabra es una palabra de amor a la Santa Iglesia. Mi palabra es una palabra de amor a Chile. He amado intensamente a mi país".

Vicaría de la Solidaridad. Esa historia comenzó en octubre de 1973, cuando el Cardenal en colaboración con otras iglesias del país formó el Comité de Cooperación para la Paz en Chile, organismo que tuvo como misión prestar asistencia legal y social a las víctimas de violaciones a los derechos humanos. El mismo general Pinochet pidió cerrar dicho comité, lo que Silva Henríquez se vio obligado a hacer. Un día después, el 1 de enero de 1976, comenzó a funcionar la Vicaría de la Solidaridad, institución que creó un gran archivo de quienes eran atendidos por los doctores, abogados y asistentes sociales. Toda esa información es mantenida actualmente por la fundación que lleva su nombre y contiene gran parte de la historia de las violaciones a los derechos humanos desde el año 1973 al 1990, constando de más de 85.000 documentos únicos, entre los que se incluyen copias de expedientes judiciales, recursos de amparo, denuncias internacionales, relatos de torturas y desapariciones forzadas.

En sus momentos de mayor actividad, la Vicaría de la Solidaridad llegó a tener a más de 300 trabajadores entre juristas, aboqados, médicos, psicólogos, religiosos, seglares



"Quiero que en mi país todos vivan con dignidad. La lucha contra la miseria es una tarea de la cual nadie puede sentirse excluido. Quiero que en Chile no haya más miseria para los pobres. Que cada niño tenga una escuela donde estudiar. Que los enfermos puedan acceder fácilmente a la salud. Que cada jefe de hogar tenga un trabajo estable y que le permita alimentar a su familia"

y miembros de asociaciones sociales de todas las confesiones. Además de funciones de defensoria jurídica, creó bolsas de trabajo, comedores sociales, editó revistas de difusión y creó diversas actividades de solidaridad a nivel parroquial. La Vicaría dejó de funcionar el 31 de diciembre de 1992 y sus funciones fueron asumidas por la Vicaría de Pastoral Social.

El Cardenal Silva Henríquez no sólo se preocupó de la paz interna, ya que invirtió grandes esfuerzos por crear condiciones de diálogo entre Chile y Argentina por el conflicto del Beagle. Durante la entronización de Juan Pablo II, le expuso al nuevo Papa la gravedad de la situación y se convino la posibilidad de que el Vaticano ofreciera sus buenos oficios para mediar. Eso evitó una guerra inminente entre los dos países vecinos.

Juan Pablo II aceptó la renuncia del Arzobispo de Santiago por razones de salud el 29 de septiembre de 1982. Posteriormente asumió como director espiritual en el Seminario Pontificio Menor y en el Instituto de Humanidades Luis Campino. Falleció en Santiago el 9 de abril de 1999 y en su testamento espiritual expresó su gran amor por los chilenos: "He buscado a lo largo de mi vida amar entrañablemente a mi Señor. A Él he buscado servir como sacerdote y obispo... Mi palabra es una palabra de amor a la Santa Iglesia. Mi palabra es una palabra de amor a Chile. He amado intensamente a mi país. Es un país hermoso en su geografía y en su historia. Hermoso por sus montañas y sus mares, pero mucho más hermoso por su gente. El pueblo chileno es muy noble, muy generoso y muy leal".





0



"Gestión empresarial y comunicación no pueden separarse, sería como dividir el cuerpo del habla."

recursos: el tiempo. El desarrollo de las tecnologías de información, el know how (conocimiento aplicado) es uno de los principales factores crítico de éxito de la organización moderna.

# ¿NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES FUENTE DE CESANTÍA?

La comunicación digital comenzó a generar, en algunas áreas de negocios, personas que no estaban preparadas para asumir estos nuevos desafíos, y así fue como, muchos tuvieron que abandonar las organizaciones. Son aquellos a los cuales se denominó "obsoletos tecnológicos". Es una realidad innegable, sin embargo, el factor que ha evitado un impacto mayor o más dramático en el área, ha sido la nueva corriente de gestión basada en la responsabilidad social. Es cierto, los cambios que han venido de la mano de las nuevas tecnologías de la información han producido cambios en las funciones que ejercían las personas, sin embargo, las organizaciones deben considerar que las personas también pueden y deben cambiar y para ello, la empresa, para resguardar su capital humano, debe ser muy proactiva para instalar un currículo corporativo moderno y dinámico de desarrollo de las nuevas competencias que exige el cambio.

A mi juicio, el impacto más grande no se ha centrado en los mandos medios o en los trabajadores de la empresa. Los que más han tenido que esforzarse en cambiar para adecuarse al sistema han sido los gerentes: La línea de mando.

El gerente, históricamente, ha tenido que ir cambiando sus competencias para adaptarse al negocio, por ejemplo, en los 50 –cuando existía la Dirección de Industria y Comercio, que fijaba los precios—, el gerente debía ser un abogado o tener muchos conocimientos legales. Posteriormente, en los 60, tuvieron que ser ingenieros —pues el negocio estaba orientado al producto y no al mercado—, y después, en los 70 y 80, la orientación de la empresa giró hacia el mercado. Allí nacieron los "Cuescos Cabrera", la generación de los nuevos ingenieros comerciales. Con los años, las habilidades necesarias en el lider de la organización se fueron sofisticando y hubo espacio para ingenieros civiles industriales con competencias en informática y tecnología.

Los gerentes o lideres organizacionales de hoy, deben tener competencias técnicas y relacionales. Debe conocer el know how del negocio, tener capacidad de liderazgo, comunicación, empatía, simpatía, claridad y emocionalidad. Pero lo fundamental, lo que sí cambió radicalmente, es una necesidad crítica para líderes de hoy: la competencia conceptual. Ésta no puede comprarse en ninguna parte. Es la capacidad que tiene el lider de integrar el máximo de variables –objetivas y subjetivas– que tienen que ver con el desempeño del negocio que administran, es decir, tener la capacidad de leer los signos de los tiempos de la cultura y el mercado.

Por otra parte, debo advertir en este análisis,

que efectivamente existe un gran problema no resuelto tras la inclusión de la comunicación digital en las organizaciones. Se trata de la vulnerabilidad del sistema. Todo lo bueno es frágil, pero en este caso, dicha vulnerabilidad tiene dos caras, una que podemos controlar y otra que es prácticamente incontrolable.

Cuántas veces hemos escuchado la frase "se me cayó el sistema". Cuando se cae el sistema, la organización queda paralizada. Para controlar esa vulnerabilidad, siempre hay que tener la alternativa B, y de este modo responder y seguir trabajando, aunque el sistema no funcione. Y la solución en este caso es simple, se debe trabajar para crear y actualizar continuamente un respaldo. Lo maravilloso de esto es que para que el escenario B tenga éxito, la empresa debe dar más trabajo, pues tiene que disponer de un conjunto de personas que se preocupen de crear ese back up, un respaldo que no se disuelva en el éter del ciberespacio.

La otra cara de la vulnerabilidad de las organizaciones en esta era digital, tiene que ver con la moral, la ética y los valores de las personas. Los espionajes, robos de información, fraudes, estafas, etc., son brechas de seguridad dificilmente superables, ya que siempre podemos controlar técnicamente los factores objetivos de la organización, pero es imposible controlar lo que pasa dentro de las personas. Y son las personas las que finalmente hacen a un sistema vulnerable.





expertos en el tema, los diagnósticos realizados en diferentes tipo de organizaciones –en los cuales participo– para evaluar la marcha de las empresas nacionales, arrojan un penoso resultado: En torno del 90% de los casos diagnosticados, designan a las comunicaciones como su principal problema, y casi en un mismo porcentaje, se constata que las comunicaciones están separadas de las decisiones, es decir, no participan, antes, durante y después de las formulaciones estratégicas del discurso de la organización. Son una especie de cuerpo de bomberos que solo se les llama para apagar incendios, o voluntariosos obreros que solo se justifican por sostener un espejo caro y muchas veces distorsionado, en dónde la organización se mira: los medios de comunicación.

# EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Entendiendo el real protagonismo de las comunicaciones en la gestión empresarial, podemos comprender el impacto que ha causado en éstas la comunicación digital. Cambió el paradigma del tiempo. Antes hablábamos, al referirnos al camino que la organización debería transitar, como el corto, mediano y largo plazo. Hoy en día, hay plena conciencia de que el futuro es ahora, pero todavía no y que el pasado es también ahora, un dato del presente eterno.

Los líderes organizacionales siempre han necesitado información oportuna y de calidad para tomar decisiones, realizar acciones y controlar el cumplimiento de ellas. En las organizaciones de hoy, el proceso de toma de decisiones ha adquirido una velocidad vertiginosa, los software de gestión permiten trabajar "on line". Hoy más que nunca, se ha tomado conciencia que la información es a la organización, lo que la sangre es al cuerpo. Por ejemplo, Codelco hizo una verdadera transformación en los 90, al introducir un software llamado SAP (Sistem Administration Product) en el cual los actores de la empresa

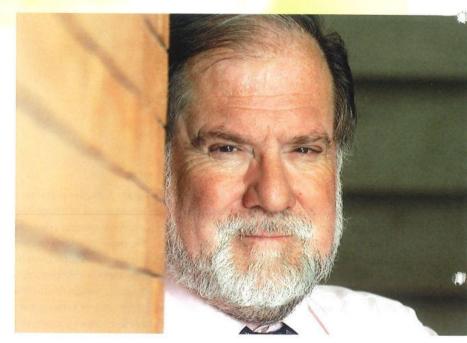
"La gestión en red –que hoy manejan la mayoría de las grandes organizaciones del país y del mundo– disolvió la concepción corpórea que teníamos de las organizaciones. Las jerarquías cambiaron, se rompieron los límites de la organización, parte de las funciones al interior de ésta se disolvieron y, además, se globalizaron las responsabilidades."

ingresan absolutamente toda la información del negocio. En cualquier momento, alguno de estos actores puede entrar a este programa y obtener todos los datos necesarios para tomar una decisión.

La gestión en red –que hoy manejan la mayoría de las grandes organizaciones del país y del mundo – disolvió la concepción corpórea que teníamos de las organizaciones. Las jerarquías cambiaron, se rompieron los límites de la organización, parte de las funciones al interior de éstas se disolvieron y, además, se globalizaron las responsabilidades." Es así como en una organización, la gestión de RR.HH. puede hacerse en Singapur, y la de ventas o finanzas en París o en Madrid. De tal forma, el organigrama, que era vital para entender la organización, porque establecía jerarquías y responsabilidades del mando, hoy ya no lo es tanto. Es más importante la función y la relación que la jerarquía. Las organizaciones que conocíamos hasta ahora están cambiando, algunas de sus partes que eran tangibles se han transformado en virtuales.

Sin embargo, una organización moderna no puede existir sin el apoyo de estas nuevas tecnologías, simplemente, porque no se sobreviviría dentro de este nuevo orden ¿Qué pasaría si un banco no ofreciera los servicios on line al cliente? La alternativa sería lo que existía antes, filas, procesos lentos y enormes pérdidas del menos renovable de los





# ON TIME, ON LINE:

# El presente eterno en línea

La era de la comunicación digital ha revolucionado el mundo de las empresas y las organizaciones. El ritmo, las necesidades, el enfoque y la concepción del tiempo han cambiado. El futuro es ahora, pero todavía no. Hoy, hemos hecho consciente, cuando nos referimos al tiempo, que lo único que existe es la eternidad del presente.

:: Por \*Cristián Calderón

¿Tienen claridad las organizaciones chilenas de la importancia de las comunicaciones al interior y exterior de la empresa? Todavía hay muchos líderes que confunden la gestión comunicacional con una simple gestión de medios. Según esta visión, todo se soluciona creando una página WEB, enviando mailings y quizás revitalizando la revista institucional, entre otras medidas. Claro que cuando la gestión empresarial falla en algún aspecto –cualquiera que sea–, la responsabilidad se le atribuye casi siempre a la gestión comunicacional.

Hoy, en vez de hablar de "comunicaciones estratégicas", hablamos de la "estrategia comunicada", es por eso que las comunicaciones en una organización son siempre de responsabilidad de la alta dirección y no podría ser de otra manera. Su principal contribución es el animar la estrategia, que significa instalar las palabras y los

gestos que dan claridad de propósitos a todas sus audiencias clave. Comunicación y gestión, entonces, son dos caras de un mismo fenómeno: la dirección de la organización, ambas dimensiones son inseparables, si no fuera así, sería como dividir el cuerpo del habla, y todos sabemos, que un cuerpo sin voz, se vacía en su silencio, y una voz sin cuerpo, es una voz vacía.

De ahí la importancia de no separar roles. La estrategia de comunicaciones necesita para ser formulada, del contenido previo de seis estrategias, las que en conjunto la denominamos: "discurso estratégico de la organización", estas son: (1) Estrategia corporativa; (2) Estrategia competitiva; (3) Estrategia funcional; (4) Estrategia comercial; (5) Estrategia económica y financiera; (6) Estrategia jurídica. Todas éstas, en conjunto, se constituyen en el contenido de la (7) Estrategia de comunicaciones. Para sorpresa mía y de muchos

(...) Se requiere confianza y convicción. Seguir los instintos al elegir un proyecto, para luego dedicarse a una ejecución flexible pero de alto compromiso".

Para este ejecutivo, Bachelor of Arts en Modern Language de la Universidad de Oxford y Master of Arts en Latin American Studies en la Universidad de Londres, entre otros estudios que ha realizado en Chile y España, uno de los mitos a derribar es que si no perteneces a cierto estrato económico, nunca podrás tener un negocio ni menos aún ser dueño de una gran empresa: "Es un prejuicio cultural. Falta cambiar ese aspecto y otros tantos en este país. Aquí se publican más palabras sobre fracaso que sobre éxito".

0

A la hora de definir conceptos, el emprendedor, que visualiza seguir dedicándole fuerza a su producto por unos cuatro o cinco años más, se muestra como un defensor del liderazgo trasversal: "Creo en la figura de un líder activo, ya sea como empleado o como iniciador de empresas. Me defino como lo que intento ser, desde lo valórico: En acción y junto con el equipo. Desde el detalle pequeño a la visión general. Esto requiere humildad, no pedirle a nadie algo que uno no esté dispuesto a hacer o que uno no pueda aprender".

# PLANIFICACIÓN PARA LA AUTONOMÍA

Según los estudiosos, la acción emprendedora, que está llamada a ser una de las características principales del ejecutivo moderno, nace con un sentimiento de insatisfacción, que tiene que ver con no estar desarrollando al máximo las habilidades.

Provocar impacto, realizarse como persona y diferenciarse del resto, es un atributo que muchos emprendedores buscan.

Andrés Pica Pemjean es uno de ellos. Ingeniero civil de la Universidad Católica y Coach Ontólogico, con mención en culturas organizacionales en *The Newfield Network*, este ejecutivo desarrolló una carrera en empresas del sector metalmecánico, pesquero,

energético, financiero y *retail* por más de 20 años, lo que incluye más de 14 a cargo de gerencias generales con distintos volúmenes de facturación.

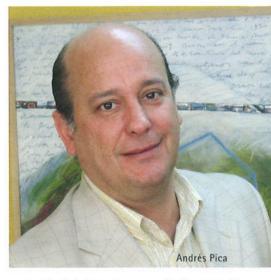
Sin embargo, Andrés confiesa que desde hace varias temporadas había contemplado ordenar sus tiempos, administrarlos con mayor libertad y dedicarse a proyectos personales en un momento determinado. Hoy señala estar en la faceta que está "ya no bajo la cuna de las empresas grandes", junto a todas aquellas personas que deciden independizarse.

De esta manera, en la actualidad pertenece al directorio de varias empresas y distribuye su tiempo entre la administración de carteras de inversión, el rubro inmobiliario, y tareas de asesoria y coaching a empresas.

Respecto de su experiencia en el mundo empresarial, indica que es "algo que desgasta" y que el precio que hay que pagar en horas a veces es muy alto, lo que lo llevó a tomar una ruta distinta: "Siempre me fui preparando, viviendo con menos para en algún momento tomar la decisión de emprender caminos propios. Yo quería a los 45 años trabajar de forma independiente, con menos agobio, estar más con mi familia, administrar mi tiempo y ser mas libre".

El mundo del emprendimiento, manifiesta, es maravilloso: "Fue una etapa linda la empresarial, pero no es para toda la vida, uno no puede andar corriendo. Profundizar en el sector financiero me gusta mucho y también el tema de los directorios. Me siento muy a gusto, tanto como en el coaching, donde acompaño a gerentes generales en su desempeño".

A todas luces, Andrés siente que la vida se ha encargado de mostrarle el camino, y que con una cuota importante de dedicación y planificación, no existen barreras para dedicarse a lo que uno desea: "La vida te muestra oportunidades. Uno tiene que ser lo que quiere ser. Yo tenía antecedentes exitosos, así es que comenzaron a aparecer empresas para integrarme como director y gente para armar proyectos como construir condominios, junto a eso desarrollé otros talentos como el de administrar fondos. De a poco



comencé a disfrutar cada cosa que hacía y aprendí a soltar, a ser menos aprensivo, a confiar más y de verdad que me ha ido mucho mejor que todos mis pronósticos".

Para muchos emprendedores, tal como para este ejecutivo, el mejor patrimonio posible "es compartir con la familia", lo cual requiere en muchas oportunidades "bajarse del tren y la vorágine", como explica Pica, a quien además le satisface que hoy no tiene impedimentos para emprender con total libertad: "Yo buscaba algo que no me significara ataduras y hoy puedo administrar carteras desde Pucón y el tema inmobiliario desde cualquier parte. Hago lo que me gusta y cómo me gusta, y he comprobado que se puede".

Ciertamente, está emergiendo una cultura emprendedora distinta, donde el costo parece no importar, pese a que muchos confiesan sentirse algo "solos" al no estar expuestos a las corrientes de información acostumbradas; sin embargo, si se trata de valores como el esfuerzo, la entrega y el compromiso, la balanza para estos emprendedores es un constante indicador de que han optado por el mejor camino, lo que los lleva a superar gran parte de las vallas en el día a día.

¿Funcionará, perdurará, seré reconocido? Independiente de los resultados propios de la aventura personal, el consejo que regala cada uno de estos aventureros es que hay ganancias invariables tras dejar fluir las capacidades. Al parecer así se hace más fácil descubrir el potencial que radica en cada uno y la fuerza que existe detrás de cada sueño. Algo a lo cual, definitivamente, estos emprendedores se aferran cada día con más ímpetu.



Recientemente se había producido un despido, provocando un quiebre laboral fuerte. La idea era construir una nueva cultura para hacer de ésta una empresa más ágil, orientada a sus clientes".

El trabajo, cuenta, consumió su esfuerzo, quedando descuidados los demás frentes: "Mis hijos estaban a punto de titularse y mi señora había dejado su trabajo de pedagoga para dedicarse a desarrollar terapias con manejo de las energías. Aproveché entonces un espacio de cambio para dar un paso al lado y detenerme a pensar hacia dónde quería orientar mis segundos cincuenta años".

"Y aquí estamos hoy", señala con un aire de tranquilidad, dedicado a la consultoría y la redacción de columnas para sitios electrónicos como la Web Mundo Mujer.

Reconoce haber enfrentado dificultades al intentar compatibilizar su capacidad emprendedora con las responsabilidades en casa, pero al mismo tiempo señala que las actividades independientes tienen ciclos de trabajo beneficiosos: "Te permiten hacer muchas cosas que la gente en una empresa no puede como tener días libres, acompañar a tus hijos a actividades, tomar vacaciones sin complejos y participar en temas no laborales, pero claro, esa flexibilidad también se expresa en los ingresos".

De su experiencia actual rescata la posibilidad de conocer realidades muy diferentes: "Uno se encuentra con gente diversa que mira los mismos problemas con ópticas muy distintas, lo cual termina siendo un desafío súper interesante".

Mirando hacia atrás, señala que una de las principales razones por las cuales decidió tomar un nuevo rumbo fue el sentir que había perdido de vista la catedral que se estaba construyendo, cuando el trabajo se transformó en una "pega": "A eso se

Quienes se atreven a dar el salto confiesan que al tomar este camino lo hacen bajo el deseo de fundar nuevos espacios profesionales, administrar su tiempo y compatibilizarlo con otros roles, como por ejemplo, con el de "servir" desde sus talentos.

suma que mis responsabilidades familiares habían cambiado, entonces quise explorar una alternativa diferente, con más libertad para dedicarme a otras cosas".

A la hora de hacer recomendaciones, Mauricio Malbrán señala que hay que prepararse en varios sentidos antes de tomar una decisión crucial como ésta: "Analizar qué hacer, recoger información y los flujos de gastos futuros de modo de conocer cómo se cubrirán". No basta el aspecto racional, confiesa, sino también de alguna manera preparar el efecto emocional.

### LIDERAZGO TRANSVERSAL

Philip D. Somervell es un caso especial de apuesta y logro. Interesado en el contexto latinoamericano, dejó un trabajo estable en Europa para venir a forjar proyectos a este continente en 1993.

Ya en Latinoamérica, dirigió empresas multinacionales de servicios en Chile y Argentina como Dun & Bradstreet Information Services, Brinks y, más recientemente, DHL Express. En el 2004, cofundó la Corporación Sociedad Activa, que trabaja desde la Responsabilidad Social Empresarial por la disminución de la pobreza en comunidades periféricas con un modelo conjunto de donación mensual de empleado y empresa con el trabajo voluntario en terreno.

Hoy, este ejecutivo inglés que desde sus años como estudiante en Oxford tenía su mirada sobre Latinoamérica, se ha atrevido a emprender un proyecto personal en el país y cofundó *Get Go! Delivery solutions*, una empresa especializada en la distribución y seguimiento de envíos registrados.

De esta manera, tras 14 años en cargos en empresas multinacionales optó por la independencia, trasladándose a un escenario que él mismo define como "la combinación del riesgo y la oportunidad".

Según Somervell, el beneficio de dejar atrás el mundo privado está en que puedes formar algo propio con toda una cultura empresarial adquirida, pero con una estructura muy diferente a la de una multinacional: "El temor de la transición es la incertidumbre, no obstante, si uno tiene una buena idea, identifica claramente lo que quiere encontrar y se dedica en forma muy concentrada a esto, lo

más probable es que tenga éxito".

Según Somervell, el beneficio de dejar atrás el mundo privado está en que puedes formar algo gracias a esa cultura empresarial adquirida, pero con una estructura muy diferente a la de una multinacional: "El temor es la incertidumbre, no obstante, si uno identifica claramente lo que quiere encontrar, tiene una buena idea y se dedica en forma muy concentrada a ella, todo puede andar bien".

Hoy, Get Go! Delivery solutions cuenta con 80 trabajadores y 30 clientes de primer nivel, lo que explica, según el ejecutivo, que ésta ha sido una buena y llamativa idea de servicio, con un equipo



responsable detrás. Haciendo un símil son el deporte comenta: "Me encanta el remo, en especial en el bote de 8; ese "swish" del avance sincronizado por el agua, donde cada tripulante es consciente y reconocido por su aporte al éxito".

Philip es además conocido por su colección de mapas y corbatas, de las cuales tiene más de 120, y por su veta gremialista, ya que fue presidente de la Asociación de Couriers mientras lideraba DHL Express, a lo que agrega un rol activo en la Cámara de Comercio Chileno-Norteamericana (Amcham).

Sobre qué le recomendaría a un ejecutivo que quiere optar por un proyecto autónomo, contesta con una carcajada inmediata: "Un amigo inglés me dijo cuando partí desde Inglaterra que yo tenía cojones

# ESPÍRITU EMPRENDEDOR

# Atreverse a cruzar el río

Cada día, un número mayor de gerentes y empleados de grandes empresas decide dar el salto desde el mundo privado hacia el independiente, una alternativa que requiere de múltiples capacidades. Quienes lo han intentado explican que han visto a prueba todas sus herramientas, incluso las emocionales, pero al mismo tiempo han disfrutado el incomparable sabor de tener en sus manos la administración del tiempo tanto para el quehacer profesional, el familiar y el personal.

En adelante, tres personajes con la chapa de soñadores cuentan su historia y explican las dificultades y plusvalías que implica dejarlo todo y dedicarse sencillamente a emprender.

:: Por Juan Pablo Ramírez

Está de moda emprender. O por lo menos así lo creen cada día más profesionales que están optando por dedicar su tiempo a iniciativas personales en desmedro del techo que provee un empleo tradicional. Crear, innovar y contribuir al desarrollo del país son algunas de las motivaciones de estos ejecutivos que, pese a estar en situaciones de confort económico, han optado por la filosofía de negocios conocida como *Entrepreneurship*.

El camino para hacerlo, reconocen, es complejo y no está exento de dificultades. Problemas como la competencia y el difícil acceso a mercados y créditos son comunes, como asimismo la necesidad de fortaleza y manejo emocional en situaciones de crisis. Y es que ser emprendedor es tomar riesgos, ser líder, responsable, creativo y contar con capacidad de respuesta frente a cada nuevo desafío.

Al tomar la decisión de la independencia se dejan atrás algunos aspectos que no resultan menospreciables como el estatus social, el respaldo de la empresa empleadora y todas las ventajas ligadas al trabajo, desde los seguros a los accesos a viajes y hoteles que no sólo representan un estado de vida "vip", sino que conectan a los ejecutivos con una corriente de información moderna. El ser dependientes también, en muchos sentidos, crea cierta dependencia con algunos signos de poder que no es tan fácil dejar de lado.

No obstante, quienes se atreven a dar el salto confiesan que al tomar este camino lo hacen bajo el deseo de fundar nuevos espacios profesionales, administrar su tiempo y compatibilizarlo con otros roles, como por ejemplo, con el de "servir" desde sus talentos. En este sentido existe un cambio bastante profundo, es como un cambio de paradigma. Cada uno tiene que encontrar lo mejor de sí, reencontrarse necesariamente con su sentido, tocar su lado luminoso, su creatividad, despertar su máximo potencial. No le basta un título, un master, un doctorado.

Pero también aquel que se atreve tiene que enfrentar su lado más oscuro, sus miedos, su ego -que se manifiesta en su necesidad de ser reconocido-, su incapacidad de pedir ayuda, su vulnerabilidad, su tendencia a esconderse detrás de una organización. Todo esto es un desafío para la autoestima.

Los entendidos respaldan a estos profesionales, al explicar que en la adultez existe un importante sustento para realizar proyectos, debido a que se cuenta con mayores beneficios y claridad respecto de dónde avanzar y se está más preparado emocionalmente para lo que ello implica. Mientras, a nivel laboral, la tendencia indica que el mercado de ejecutivos cambia. Las estructuras se han ido estrechando, dándole más peso y presión al cargo de gerente, algo que no necesariamente acomoda a todos.

## DAR EL SALTO

Mauricio Malbrán es fiel representante de estos procesos. Ingeniero civil eléctrico de la Universidad de Chile, desde temprana edad tuvo lo que llaman espíritu emprendedor. Se recibió en el año 1977 y se ha empleado en múltiples labores, desde diseñar aparatos técnicos a analista de redes.

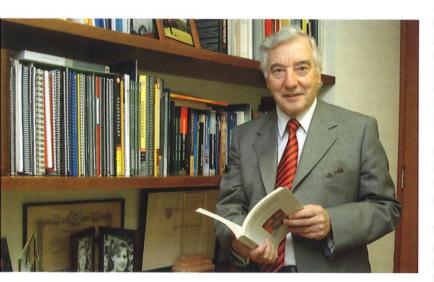
En Chilectra Generación estuvo casi 20 años, trabajando tanto en sistemas como en Recursos Humanos, o como se le bautizó entonces, Gerencia de Personas, justamente buscando concederle otro foco al nombre del área: "Hicimos muchos cambios, implantamos varias herramientas nuevas para la época y aún guardo la amistad que construí con dirigentes sindicales, con quienes aún nos seguimos juntando".

Finalmente la compañía fue adquirida por un grupo americano y se produjo una alta renovación de todo el equipo directivo: "A los pocos meses me integré a Telefónica, en un momento bastante tenso.

Asimismo existen problemas pendientes, como los muchos independientes o trabajadores por cuenta propia que no han cotizado y que, sin duda, van a generar problemas a futuro si no se soluciona hoy el tema.

# ¿Usted es partidario de prolongar la edad de jubilación, o al menos para las mujeres igualarlas con los hombres en los 65 años?

Soy ampliamente partidario de eso, para evitar que la mujer quede en una situación desmedrada. Ellas tienen una expectativa de vida más alta que los hombres y se les está dando la expectativa de jubilar antes. Por lo tanto el espacio que tienen que llenar, ya sea con sus ahorros personales o con un apoyo del Estado, es mucho más grande; en circunstancias de que mental y físicamente están en condiciones de trabajar mas años. Existen diversos estudios de personas especializadas en el tema de la mujer, planteando que la edad de jubilación de la mujer debiera ser al menos igual a la de los hombres, 65 años.



# ¿Usted comparte el juicio de algunos que dicen que las grandes empresas chilenas están en deuda con las pymes, respecto de generar instancias formales para potenciar el microemprendimiento?

Creo que tienen mucha razón. Se podrían hacer más cosas. Algunas empresas grandes apoyan a sus microempresarios, proveedores, a quienes están ligados a ellos. Pero no existe algo sistemático. No ha logrado cuajar en Chile algún fondo de capital de riesgo donde las personas y empresas que tienen recursos, y sensibilidad por el tema, puedan participar. En Estados Unidos existen empresas y personas visionarias, generando recursos para que las personas puedan desarrollarse e intentar emprender.

# Tras décadas de empuje empresarial, ¿cuáles son los nuevos desafíos personales?

Yo siempre tengo la inquietud de intentar volcar mi espíritu emprendedor en otras actividades. Porque no sólo es aplicable para hacer empresas productivas. Sin duda, ésa es su principal manifestación, pero ese espíritu se puede aplicar en múltiples otras actividades. Por ejemplo, hoy en la Administradora de Fondos de Pensiones me motiva innovar, generar nuevos mecanismos por de pronto para ser más competitivo –que estoy seguro será un resultado de la reforma previsional – y crear nuevos productos, dar mejor calidad de servicio. En definitiva, la manifestación del espíritu emprendedor está en la innovación, eficiencia, respeto al medio ambiente, crear empleo, potenciar a los trabajadores de la empresa y dar mejor calidad de servicio a la gente. Para esto no es requisito ser cabeza de una empresa. Se puede dar en la administración pública, como ejecutivo o empleado de una empresa.

El otro ámbito en el cual he trabajado mucho en los últimos años es en la educación. Ahí es donde todavía uno puede dar mucho más. He estado a la cabeza de Inacap durante casi 10 años. Actualmente soy vicepresidente y con el presidente actual, consejeros y ejecutivos hemos hecho un esfuerzo muy grande para crear e innovar en materia de acceso a la educación, abriendo oportunidades a jóvenes que de otra manera nunca habrían accedido a la educación superior y en consecuencia perpetuarían en sus vidas la desigualdad de oportunidades.

Por último, también se puede ser más eficiente en el manejo de los recursos que la sociedad destina a los más pobres y que lleguen a la gente que corresponde, que los servicios sean buenos. Es otro ámbito de acción para los emprendedores en general y para mí en particular.

No tenemos por qué estar siempre en primera fila. Hay que ir delegando y generando oportunidades para el manejo de las empresas, a nuevas generaciones. Pero esto no significa retirarse a mirar el cielo o el mar. Hay muchos espacios para seguir haciendo cosas que no están en la primera fila pública, pero que permiten canalizar la propia riqueza y seguir aportando al país.

# Confía entonces en que su Dios lo encontrará al pie del cañón, trabajando...

Espero que sí. Yo espero que en el momento del paso me encuentre trabajando en buenas condiciones y ojalá en el periódico del cielo se diga: "Hoy llegó una persona que hizo lo que tenía que hacer en la tierra".

importantes y no hay que ponerse nervioso, pues siempre en la vida hay oportunidades para comenzar las cosas".

El inicio puso a prueba su capacidad de correr riesgos, la constancia e innovación, porque se tiró a la piscina en plena crisis del año 1981. Precisamente hablando de riesgos y sentido trascendente de una empresa, aprovecha de motivar a los jóvenes emprendedores de hoy...

"El espíritu emprendedor es un talento como cualquier otro. Se nace con él y también lo pueden cultivar con buenos ejemplos, estímulos y formación. Sin embargo, no se puede pretender ser exitoso, tener emprendimientos positivos, sin estar dispuesto a asumir riesgo. Hoy a la edad que yo tengo, desde mi forma de ver, creo que los jóvenes no deben pensar la empresa para el corto plazo. Esto debe pensarse para trascender a sus gestores iniciales. Uno es un accidente, puede ser el que comienza, pero las empresas y su actividad deben buscar su proyección en el largo plazo y planificar estratégicamente las actividades con esa visión. Lo segundo a considerar es que emprender involucra riesgos donde la persona podría dejarse llevar por la soberbia y creer que puede hacerlo todo solo. Es vital integrar la importancia del trabajo en equipo, tener conciencia de las propias limitaciones y no tomar riesgos desmedidos. Lo tercero es ser conscientes de que nuestro mercado es pequeño y no es posible proyectarse en el largo plazo pensando sólo en el mercado local. Hay que pensar en grande y trabajar para eso".

Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, de la Confederación de la Producción y del Comercio, presidente durante 10 años en Inacap (hoy vicepresidente), presidente de AFP Habitat, gestor y líder en la Constructora Guzmán & Larraín, son parte del trayecto y riqueza que este hombre ha desplegado en el país. Una mirada de futuro impregna las respuestas que cerraron su diálogo con "Desafío".

# ¿Qué rasgos destacaría al mencionar un perfil del empresario chileno?

Nuestros empresarios son personas capaces de hacer su "pega", capaces de soportar el esfuerzo que involucra ser empresario; no buscan el camino fácil, el camino de hacer "una pasada". Contrariamente a lo que critican algunos políticos, yo veo que los empresarios chilenos no son rentistas, sino gente que disfruta creando, haciendo bien las cosas, compitiendo y cobrando por su trabajo como corresponde. Los empresarios chilenos son personas a quienes les gusta ganarse legítimamente su plata.

Deberíamos sentirnos orgullosos del cuerpo empresarial chileno. Es un cuerpo muy esforzado y también exitoso. Hagamos consciente lo que ha significado para el país abrir la economía al exterior. Tanto para importar como para salir a conquistar nuevos mercados. Cuando a nuestros empresarios les abrieron el espacio, demostraron que eran capaces, que el espíritu emprendedor estaba sólo dormido. Porque hace 30 años todo esto era impensable. Sin embargo, se les dio la oportunidad y están haciendo su aporte.

# ¿Cómo lograr expandir estos principios de responsabilidad social y ética que usted valora?

La mejor manera de lograr buenas empresas es con transparencia porque es el principal vehículo para impulsar y estimular a que todos los empresarios hagan las cosas bien; además, porque soy contrario a las regulaciones por las regulaciones y mucho menos a hacerme crítico de mis pares. Asimismo, en la medida en que las buenas empresas son destacadas públicamente, sirven de modelo, de imagen a imitar, rápidamente. Lo he visto en la práctica en temas de responsabilidad social empresarial.

A veces se critica mucho que en la vida social de los diarios destaquen ciertas actividades. Yo, por el contrario, le otorgo un valor porque sirve de ejemplo, de estímulo o incluso enseñanza para muchos empresarios que desconocen alternativas de aporte al alcance de su mano y que se pueden hacer. También es muy valioso el aporte de algunos medios de comunicación como "Revista Desafío". Conversaba hace un par de años con un guionista de televisión y le interpelé respecto de por qué siempre en las producciones que hacían, los villanos eran empresarios. Y me pregunto, ¿por qué no lo hacen al contrario?, ¿por qué no destacan como un valor el emprender?... Porque la verdad es que la mayoría de los empresarios no están robando ni están viendo el cómo aprovecharse. Muchos son emprendedores porque realmente tienen una vocación de hacer cosas, de servir y lo hacen bien. Bien respecto de hacer sutentables en el tiempo sus empresas, bien con sus trabajadores, bien con la sociedad, bien con el medio ambiente.

# ¿Qué desafíos plantea a las empresas el envejecimiento de la población activa en las próximas décadas?

Me gustaría contestarlo de distintas maneras. Primero desde el punto de vista de un emprendedor. Como lo dije antes, creo que el espíritu emprendedor es un talento. Y la obligación de multiplicar el talento no se extingue con la edad, se sigue teniendo. Mientras las facultades físicas y mentales estén disponibles permanece. Ojalá que existan espacios y condiciones para que quienes tengan este espíritu lo desarrollen hasta cuando puedan.

Lo segundo refiere al mercado y el consumo. La tendencia de una población envejeciendo abre enormes oportunidades para nuevos negocios, nuevos servicios y adaptar la calidad del servicio a esa situación en todos los rubros. En la industria productora de bienes y servicios, el área de alimentos, de la construcción, la salud y la previsión. Son desafíos a los que hay que estar atentos. Respecto de la previsión en específico, afortunadamente en Chile tenemos un sistema previsional que –basado en un sistema de iniciativa privada– se ha establecido como un mecanismo de capitalización individual con algún componente solidario. La reforma previsional, hoy en discusión, busca llenar algunos vacíos, para cubrir a personas que por razones de empleo especificamente no accedían al sistema y viven o podrían vivir una situación de retiro muy difícil. Es algo acertado apoyarles.

# JOSÉ ANTONIO GUZMÁN

# No se puede pretender ser exitoso sin asumir riesgos

:: Por Felipe Rodríguez



Ser "un emprendedor que enorgullece a Chile" no es algo caído del cielo, si bien, en el caso de este hombre de excelencia, su certeza y vínculo con lo espiritual suma. Hoy, con 65 años o más, puede permanecer pleno e integrado en sociedad, versátil, innovador, adaptable, en constante aprendizaje y búsqueda, al punto de constituir un modelo de emprendedor que enorgullece al país. Sucintamente compartimos algunos trazos del camino de José Antonio Guzmán.

Nació en Viña del Mar; pero a sus cuatro años de edad, la familia –núcleo de afectos sólidos–emigró a Santiago y se radicó muy cerca del Colegio de los Sagrados Corazones de la "Alameda". Allí recibió "una educación de calidad, formación en valores y oportunidades para desarrollar el propio potencial".

Aunque pequeño de estatura respecto de sus pares, ello no fue un obstáculo para anotarse "pinitos" en competencias de fútbol e incluso liderar como "encargado de deportes" y "jefe de la rama scout" en el colegio. Sus pares lo validaban –tal como hoy le ocurre a sus 65 años– y estos eran los primeros indicios de sus cualidades para articular redes. En lo académico no se quedaba atrás, obteniendo siempre con sus amigos un lugar entre los mejores resultados del curso. Con ellos fue mostrando también otros rasgos, que hacían evidente y fortalecían uno de sus talentos: La vocación por emprender.

"Cuando estaba en el colegio –confidencia–, siempre me gustaba estar haciendo negocios. En mi casa fabricaba bolsas de papel y las vendía en algunas tiendas cercanas, como verdulerías. Con amigos comprábamos huevos y quesos al por mayor para vender al detalle. Desde chico era parte de mi personalidad el emprender cosas".

Pero durante sus estudios en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile y en los años posteriores haciendo carrera profesional en algunas empresas, su ser íntimo le demandaba siempre un algo más. "Me sentía incompleto, como que me faltaba algo, no estaba haciendo lo que yo podía hacer, no estaba usando mi capacidad de organizar y emprender. Ahora bien, esa etapa de vida profesional fue una escuela muy importante para saber lo que es una empresa en materia de relaciones laborales y responsabilidad social. Hoy a la distancia sé que los periodos de aprendizaje son



ejecutiva, que por lo general son las más cercanas físicamente, sino que también en quienes trabajan en terreno y para eso se sugieren distintas actividades para realizar de manera de involucrar a todos. Porque estas personas son, en definitiva, las que están más necesitada de sentirse parte de la empresa y de tener un contacto que les genere identidad, orgullo y pertenencia.

### NAVIDAD 2007

El foco de este año está puesto en "lo pequeño", en aquello que puede parecer insignificante, pero que sorprende por su energía, por su poder para generar cambios importantes, por su fecundidad o simplemente por su belleza. Lo esencial es encontrar en la empresa, en las familias, en la sociedad y en nosotros mismos, aquello que es pequeño, pero que al ponerle atención se magnifica, se convierte en una experiencia que transforma y enriquece. Para eso, las actividades estarán más orientadas a un cambio de mirada frente a personas o hechos que son parte de lo cotidiano.

Además, este año se ha incorporado el apoyo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias (www.comunidadorganizacionesolidarias.cl), entidad que reúne a 60 entidades solidarias del país. Esto representa un sinfín de posibilidades para aquellas empresas que quieran incorporar una acción en el plano de la solidaridad. Éstas pueden indicar qué tipo de asistencia quieren dar (a niños, ancianos o discapacitados, por ejemplo), de modo de poder buscar la institución más adecuada, además de entregarles un reporte de sus necesidades concretas en caso de una visita o un aporte material. Por otro lado, dependiendo de su ubicación, se orienta sobre las instituciones más cercanas geográficamente de modo de canalizar la ayuda de manera fluida y fácil.

Con el fin de renovarse, "Desafío" ha hecho un plan de acción mucho más acotado y dinámico, que ayudará a las empresas a poder mejorar la "Navidad con sentido". Con esto se espera también que se pueda aprovechar mejor las instancias de reunión entre quienes representan a las distintas empresas participantes. Además, se está trabajando en el blog www.navidadconsentido.blogspot.com que funcionará de manera abierta, y luego se cerrará, de modo de poner ahí un banco de material de fácil acceso, que va desde cosas muy sutiles como datos de venta de pesebres para pintar, hasta pensamientos, cuentos y reflexiones.

# **NUESTRA EXPERIENCIA**

"El año pasado nos centramos en un sitio en la Intranet del banco donde ofrecíamos reflexiones, cuentos y testimonios. También hablábamos en torno a valores como el compromiso, la lealtad y responsabilidad y los hijos de los empleados realizaron dibujos en torno a ellos. En años anteriores, cada unidad del banco ha visitado a hogares y han celebrado juntos. Todas esas actividades han resultado absolutamente positivas porque los empleados han quedado contentos y motivados con la experiencia. Han resultado un bálsamo en el ajetreo típico de la fecha". Andrea Pierattini – Banco de Chile.

"Participamos hace varios años en "Navidad con sentido", lo que nos ha ayudado tanto en lo personal como a nivel de empresas a cambiar la mirada que se tiene de ese día. De una fecha que sólo implicaba regalos, fiestas y consumo, ahora la vemos como una instancia de ayuda y de solidaridad con cosas sencillas. Como años anteriores, en 2006 visitamos a jardines municipalizados del sector y les llevamos a los niños una fiesta con títeres que realizaron una obra que habla del verdadero sentido de la Navidad. Luego, ellos vinieron a la empresa y nos cantaron villancicos. Quedamos muy emocionados". Gastón del Castillo - Ferretería "Dos estrellas".



# NAVIDAD CON SENTIDO

# Recuperando el sentido de la Navidad

Después de 11 años, el programa "Navidad con sentido", impulsado por "Desafio", ya se ha hecho una tradición en muchas empresas chilenas. Esta vez, la iniciativa hará hincapié en la valoración de "lo pequeño".

## **EMPRESAS QUE PARTICIPAN**

Ad-Portas - Asociación Chilena de Seguridad - Banco de Chile -Constructora Aconcagua - Corporación Sociedad Activa - Cristalerías de Chile - Depósito Central de Valores - Desarrollos Constructivos Axis – Empack - Ferretería Las Dos Estrellas - Mutual de Seguridad - Puerto de Lirquén - Quebecorworld Chile - Spint Consultores

Más información: francisca.fernandez@desafio.cl

A pesar de que todos concuerdan que la Navidad debe ser una instancia de reflexión, de fraternidad y sobre todo de solidaridad, para la mayoría de las personas también es signo de apuro, de tensión, de listas de regalos y de mucho consumo. Lo mismo pasa al interior de las empresas, donde la fiesta de rigor, los aguinaldos y el día libre son temas obligados y considerados casi una carga o un compromiso para el empleador. Por ello, y para que la fecha vuelva a su sentido original, es que hace 11 años "Desafio" lleva a cabo el programa "Navidad con sentido".

La iniciativa consiste en brindar apoyo a las empresas en la generación de un plan que involucre actividades de distinta naturaleza, pero todas dentro de un gran programa alineado con la misión y valores, que la misma empresa define, y las tradiciones de la Navidad. No se trata, como puede pensarse, de aumentar la cantidad de actividades, sino que éstas tengan un sentido en el cual lo central sea la persona. Asimismo, se pone hincapié en que todos los miembros de la empresa se sientan incluidos en esta celebración.

Aunque la Navidad esté ligada al nacimiento

de Cristo, la iniciativa de "Desafío" es cuidadosa al insertar el mensaje dentro de las empresas. Por ejemplo, hay algunas pequeñas organizaciones en las que se se ha acordado celebrarla en torno al pesebre, pero hay otras que, considerando la diversidad interna, se la asume como una invitación a renovarse, a mirar al compañero o a perdonar. De esa manera, nadie queda marginado.

Para lograr su objetivo, "Navidad con sentido" cuenta con tres focos de acción: La relación entre los trabajadores, los trabajadores en relación a su familia y la empresa y el entorno.

Con un poco más de una década de propuesta, el programa ya ha sido acogido por múltiples empresas repartidas en todo el país, que tienen gerencias con culturas muy diferentes y que incluso tienen muchos trabajadores dispersos, como maestros en obras y vendedores. Para cada una de ellas hay un sinfín de oportunidades de llevar a cabo estas actividades de una manera sencilla, pero significativa.

Para "Desafío" es fundamental que las empresas se concentren no sólo en la plana



































# Nos sumamos a este DESAFIO

Agradecemos a todas nuestras empresas asociadas que durante este año han compartido nuestro **Desafío** y han apoyado nuestras acciones.

































En las constelaciones se considera a los parientes ascendentes –una familia extendida intergeneracional– porque ellos con sus dolores, con lo que lloraron o no lloraron, lo que escondieron u ocultaron, tienen de alguna manera incidencia en nuestra conducta actual, según sostienen los especialistas.

son los hechos o las causas, pero por lo general me equivoco, la gente se equivoca cuando trata de ver cuáles son sus verdaderos problemas, de dónde vienen. Entonces generan otros problemas. Y de ahí se puede generar un tremendo conflicto a partir de otra cosa. La constelación es más limpia porque vamos directo al problema.

## ¿A ratos parece algo casi mágico?

El consciente no tiene magia, pero si has penetrado en el tema, en el inconsciente, luego todo te parece mágico. Piensa que la parte consciente es sólo un 5% del total, el resto es inconsciente. Esto demuestra que vivimos vidas limitadas, falsas, porque creemos una cosa y vivimos sobre la base de una ilusión.

Vivimos en un paradigma que nos hace creer que estamos separados y limitados de las otras personas y no consideramos que todos vivimos en un sistema y ese sistema está enlazado y nos hace que estemos vinculados a un nivel inconsciente con todas las personas de la familia. Son hilos invisibles con los cuales estamos enlazados aunque corporalmente no los veamos.

### **EN LAS EMPRESAS**

Esta terapia ya ha llegado al mundo de las empresas. Este tipo de talleres resulta muy recomendado cuando se trata de empresas familiares porque, como sostiene el grupo en el que participan Alex Kalawski y Tomás Kohn, entre otros, "la práctica muestra que en estas empresas, la mirada que aporta el método resulta muy reveladora de las dinámicas sistémicas presentes en ellas, orientando caminos de solución posibles".

Para Sergio Salomón, "las personas que no solucionan sus problemas tanto los gerentes como los funcionarios y que no están alineados internamente influyen de manera negativa en la operación global, las empresas generan menos o generan un capital con más dureza, con más carga negativa". Esta premisa es la que ha tenido

eco en empresas, como LAN, que ya ha realizado talleres de Constelaciones Familiares. El psicólogo prefiere trabajar con las personas y sus temas personales.

Por su parte, el grupo de Constelaciones Chile ha optado, cuando trabaja con empresas, hablar de "Configuraciones organizacionales", donde los temas más vistos son relacionados con liderazgo, motivación, ética, misión, directorio, temas de sucesión y fusiones, entre otros.

Uno de los temas relevantes en relación con las empresas es la privacidad. En este caso cuando alguien plantea un problema no es necesario saber el nombre de la empresa ni de la persona. Se dicen el nombre y el cargo. También es posible hacer configuraciones ciegas donde no se sabe quién es quién.

Para Tomás Kohn, ingeniero, consultor, coach y facilitador de constelaciones, es delicado hacer la constelación al interior de la empresa, por lo tanto él recomienda que el ejecutivo concurra a otro lugar a constelar, en especial cuando hay situaciones de conflicto.

Esto quiere decir que plantee su problema donde las personas que participan de la constelación nada tienen que ver con la empresa y no saben de ella. "Lo que es difícil de entender es que siempre ocurre algo, y de acuerdo con lo que sucede, el facilitador con la ayuda de los representantes sugiere movimientos y se emplean frases para apoyar en la búsqueda de una imagen que sea armónica y que deje al sistema mejor", explica Kohn

Las constelaciones también se pueden hacer de manera individual –como explica Tomás Kohn– y en esas ocasiones se usan figuras, hojas de papel o anclajes físicos para representar a las personas.

Para Kohn, las constelaciones no son una panacea a los problemas, pero es un excelente complemento sobre todo si se considera la inversión que se hace y los resultados que se obtienen, que son altamente eficientes.



# ¿QUIÉNES REALIZAN CONSTELACIONES FAMILIARES EN CHILE?

-Sergio Salomón M., psicólogo de la Universidad de Chile, terapeuta clínico y realiza talleres grupales abiertos y en empresas. Lleva más de 6 años realizando talleres de Constelaciones Familiares en todo Chile y en Argentina. www.constelaciones.org
-Los sicólogos clínicos Alex Kalawski, Marisol Susaeta, Virginia Espinosa, Nadja Antonijevic y Marianella

Brüggemann, y el consultor Tomás Kohn, forman el grupo Constelaciones Chile. www.constelacioneschile.com

Otro grupo está integrado por María de la Luz Krebs, Patricio Asenjo y la argentina Tiiu Bolzmann. Este grupo se ha asociado con el Centro Hellinger de Argentina, instituto de gran prestigio mundial, y está dando la formación de consteladores en Chile. www.constelacionesfamiliares.cl

-Mariana Jeria es una psicóloga chilena radicada en Francia que cada cierto tiempo viene a Chile para dictar talleres de constelaciones. Los últimos han estado enfocados a los profesionales de la salud.

-También visita nuestro país la argentina Cristina Llaguno, quien es abogada, negociadora, mediadora y consteladora.



más tenemos un pedacito de nuestra conciencia y de repente nos vemos sometidos a actuar de cierta manera generalmente dolorosa, que es la que notamos y no sabemos cómo cambiarla, cómo generar este cambio porque está tan enraizada que no tenemos cómo verla, por algo se llama inconsciente", explica el psicólogo Sergio Salomón, quien realiza este tipo de terapia.

En las constelaciones se considera a los parientes ascendentes –una familia extendida intergeneracional-porque ellos con sus dolores, con lo que lloraron o no lloraron, lo que escondieron u ocultaron, tienen de alguna manera incidencia en nuestra conducta actual, según sostienen los especialistas.

Las Constelaciones Familiares fueron desarrolladas en Alemania, hace más de 20 años, por Bert Hellinger, quien es teólogo, filósofo y terapeuta. Fue sacerdote y misionero en África. Hellinger estuvo en Chile por primera vez el año 1999.

El sustento teórico de las constelaciones familiares es el método fenomenológico de la observación del fenómeno aquí y ahora. La idea es que los sistemas cuando se vulneran tienen consecuencias.

En otros campos del conocimiento se hablan de algunos conceptos que podrían explicar el fenómeno de las constelaciones como la biología cuando se refiere a "campos morfológicos", estudiados por Rupert Sheldrake, y "neuronas espejo", éstas han sido explicadas por investigadores italianos (Rizzolatti, Fogassi y Gallese), quienes sostienen que el sistema nervioso podría percibir lo que otro sistema nervioso está percibiendo.

### MODUS OPERANDI

Aunque esta dinámica se realiza en grupo, no es una terapia grupal, por tanto no es necesario contar muchas cosas de la vida personal, mientras menos, mejor. El terapeuta que dirige la constelación la inicia pidiendo que la persona que desea constelar le cuente cuál es el tema que se necesita trabajar. Esto puede ser un dolor, una situación que esté viviendo, algo que percibe en el cuerpo, pero no lo que está pensando. Luego se hacen algunas preguntas referidas a la relación con la madre, el padre y no mucho más que eso. Así se establece una constelación base.

"Como terapeuta uno tiene que estar bien abierto, con los canales atentos sin miedo, no pensando sino que sintiendo el cuerpo, es una conexión de mi inconsciente con el inconsciente familiar. Por otro lado, es una terapia fenomenológica porque no hay un marco teórico que esté avalando cada movimiento, sino que hay que permitirse que el cuerpo se mueva y que la respuesta venga. Y así vienen los primeros

# ¿Las constelaciones sirven para sanar dolores?

Puedes sanar culpas que no tienen relación con tu historia de vida, con sentimientos de culpa, sentimientos de soledad, de rabia hacia a los padres inexplicables porque los padres se han portado súper bien. Para entender la situación de un aborto, de una adopción, para entender el alcoholismo o la excesiva rabia. Hay un tipo de conducta que no es el nuestro, sino que es una representación y eso no lo sabemos hasta que configuramos una constelación.

Las constelaciones familiares no van a los patrones conscientes, sino a los inconscientes. Por eso sucede que en ocasiones la persona no entiende lo que sucede al momento de hacer esta terapia, pero el cambio se produce igual porque es el inconsciente el que está siendo trabajado ahí.

Las constelaciones familiares no van a los patrones conscientes, sino a los inconscientes. Por eso sucede que en ocasiones la persona no entiende lo que sucede al momento de hacer esta terapia, pero el cambio se produce igual porque es el inconsciente el que está siendo trabajado ahí.

pasos y luego los siguientes, siendo un descubrimiento para todos, incluso para mí".

Elegidos los representantes (padre, madre, hijos, hermanos, etc.) de acuerdo con la pregunta presentada, éstos se ubican en un espacio determinado y ahí comienza el trabajo del terapeuta, quien percibe sensaciones producto de la liberación de energía y que al final le ayudarán a resolver la consulta que ha hecho. Las personas que sirven como "actores" no saben la historia de la persona que está constelando más que lo que oye en esos momentos, esto les permite no ser influidos por su conocimiento, sino sólo por la energía que se canaliza en este sistema.

Cuando se está desarrollando la terapia las personas se mueven dentro de un espacio físico establecido, de manera espontánea. Sucede que una persona entra a la constelación y se pone a llorar o se le enfría un brazo, o dice que tiene una pierna dura y no la puedo mover o sólo quiere mirar hacia el piso.

Durante la sesión no hay nada programado, se trabaja con la espontaneidad y a excepción de algunas frases bien significativas para los participantes que dice el terapeuta. Una manera de entender una constelación es pensar que se trata de un experimento, algo que sucede en el momento y que no se sabe qué resultados tendrá.

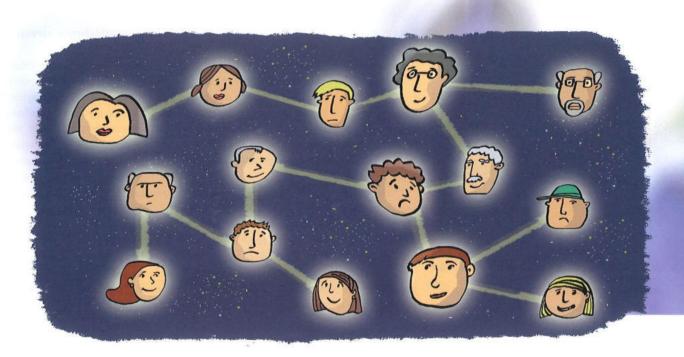
# ¿Cuántas veces se debe asistir a esta terapia?

Es una sola sesión que dura entre 30 y 40 minutos. Es una solución para la pregunta que la persona está haciendo. Es tan rápido porque va a los patrones inconscientes y los dejamos expuestos.

Claro que nosotros no tenemos un solo problema, pero la mayoría de la gente va una vez. Somos escapistas y también las personas se conforman con una sesión porque cambiaron lo que querían cambiar. La gente no tiene una tendencia tan alta a estar evolucionando en el camino de crecimiento personal.

En las Constelaciones Familiares lo pensado se deja de lado y se pone el foco en lo que se siente, ¿cómo se hace esa diferencia porque si alguien tiene un conflicto, un dolor, es algo que te da vuelta en la cabeza aunque sea algo que esté sintiendo?

La diferencia es bien fácil, puede que sea algo que te dé vueltas en la cabeza, pero ése no es necesariamente el verdadero problema, ése puede ser un problema secundario o generado a partir del primero. Nuestra parte consciente es muy pequeña en términos de la luz que puede ver, si está en el inconsciente la problemática y la causa, yo podría desde parte consciente tratar de determinar cuáles



# Constelaciones Familiares, la acción del inconsciente

No se trata de empresas familiares ni nada parecido. Es una forma de terapia o una herramienta que se está aplicando para resolver de mejor forma un problema tanto en el ámbito familiar como empresarial. Por el nombre y por la forma de trabajo puede despertar ciertos prejuicios, pero en la práctica los resultados son asombrosos y altamente eficientes.

:: Por Magaly Arenas Zapata

La palabra constelaciones tiene para muchos una connotación esotérica y eso mismo es un prejuicio ante una herramienta que ha demostrado ser de gran utilidad en la familia, en las empresas y en cualquier tipo de organización. Si a esto se suma que no es fácil explicar de qué se trata ni lo que sucede cuando se constela, la pista se pone más difícil. Pero es casi mejor que así sea porque las constelaciones familiares hay que vivirlas, ya que con las palabras se corre el riesgo de reducir y no ser capaz de transmitir lo vital, lo sorprendente que resulta participar en una constelación. Las sorpresas están dadas porque en esta dinámica lo que surge es el inconsciente, algo que nuestra cultura no considera ni valora.

Se trabaja habitualmente en grupos de 20 personas, de las cuales

ocho son las que constelarán y las otras participan para que los que constelan tengan más alternativas para elegir representantes y porque al final –como todo es un solo sistema– la constelación de uno termina siendo útil para todos.

En las Constelaciones Familiares una persona o grupo hace una consulta y sobre la base de esa consulta –que tiene que ver por lo general con un dolor, con algo que se ha arrastrado por mucho tiempo– se desarrolla la constelación. Se eligen representantes, por ejemplo, del padre, la madre, e incluso de abuelos o bisabuelos que pueden haber tenido influencia en determinada conducta.

"Lo que nos sucede a los seres humanos es que generamos patrones inconscientes que nos mueven como pequeños hilitos, y nosotros nada

espacio para la reflexión, como la mesa redonda "Cómo ser independiente y no morir en el intento".

"Somos súper críticas, pero no nos hemos quedado solamente en eso, que es lo que le pasa a mucha gente; nosotras hemos logrado hacer algo que sustente lo que criticamos. Por ejemplo, nos molesta que no podamos participar en las ferias que realiza la Cámara del Libro, por el alto costo que implica tener un stand; por eso decidimos hacer una feria sin costo para los participantes. Otro tema que muchos critican es lo caros que son los libros, bueno, nosotras tenemos libros baratos", afirma Fernanda Arrau.

De hecho, los precios de estos libros no superan los 2.500 pesos, de modo de ser una opción de lectura asequible a todo tipo de público. Incluso, para mantener el mismo valor en todos los puntos de venta, estas jóvenes llegan a un acuerdo con las librerías para que éstas no cobren más allá de lo estipulado. Y lo que más llama la atención es que aceptan, se comprometen con el sentido social que conlleva este proyecto.

Actualmente, los textos de Animita Cartonera se encuentran en librerías como Metales Pesados, TAKK, Palmaria y Lila en Santiago, y El Gran Pez en Ancud, Décima Región. Pero la mayor proporción, a diferencia de las editoriales tradicionales, se vende por otros medios como ferias, encuentros, a pedido y por internet. Además, tienen un sistema de suscripción —muy común en revistas y diarios, pero bastante novedoso en los libros— en que por un monto anual el suscriptor recibe seis títulos al año a su entera elección.

Actualmente, Animita Cartonera cuenta con un interesante catálogo donde destacan obras inéditas de conocidos autores como Raúl Zurita, Mauricio Electorat, Andrea Jeftanovic, Gonzalo Millán y Jaime Collyer, entre otros. Lo más destacable es que ellos no ganan ni un peso por los libros. "Los escritores a los cuales nos hemos dirigido creen en el proyecto; a mí jamás me han dicho que no quieren participar, a lo más que los espere un poco porque están en medio de otra publicación. Hay muchos autores que tienen una conciencia social, son críticos de lo que pasa y no son ajenos a eso. Con este proyecto no ganan monetariamente, pero ganan en otros sentidos: en imagen, en difusión y los hace sentir bien, que están contribuyendo en algo", explica Ximena.

Sin embargo, llevar adelante esta iniciativa es difícil, especialmente cuando el financiamiento es escaso. El dinero que entra por concepto de venta de libros es mínimo, por lo que estas jóvenes están buscando otras maneras de financiarse. Formar alianzas con empresas es uno de los proyectos en mente, publicando libros o memorias para compañías que busquen dar un sentido más social a sus publicaciones o regalos a sus clientes. Como reconoce Ximena, "queremos hacer muchas cosas, pero para eso necesitamos plata y apoyo, porque ganas, fuerza y energía









Como reconoce Ximena, "queremos hacer muchas cosas, pero para eso necesitamos plata y apoyo, porque ganas, fuerza y energía hay, proyectos también, pero llevar a cabo iniciativas culturales en Chile es complicado".

hay, proyectos también, pero llevar a cabo iniciativas culturales en Chile es complicado".

Claro que el esfuerzo ha rendido sus frutos. La marca "Animita Cartonera" poco a poco se ha ido posicionando en la industria del libro local, logrando un buen nivel de ventas en su primer año de vida. También fueron reconocidas dentro del ranking de "100 jóvenes líderes", elaborado por la revista El Sábado de "El Mercurio".

Todo esto ha ido alimentando las ganas de seguir haciendo cosas. No sólo ampliar el catálogo de libros –a fin de año esperan lanzar una colección infantil–, sino también buscan consolidarse como editorial. Su sueño es tener su propio taller, donde no sólo se confeccionen los libros, sino también puedan realizar talleres y actividades abiertas a la comunidad.

Más información en www.animita-cartonera.cl





Actualmente, Animita Cartonera cuenta con un interesante catálogo donde destacan obras inéditas de conocidos autores como Raúl Zurita, Mauricio Electorat, Andrea Jeftanovic, Gonzalo Millán y Jaime Collyer, entre otros. Lo más destacable es que ellos no ganan ni un peso por los libros.

# ANIMITA CARTONERA Libros con sentido social

Con tapas de cartón pintado y confeccionados a muy bajo costo gracias al esfuerzo de escritores, libreros y personas de escasos recursos son los libros de Animita Cartonera. Una editorial creada por tres jóvenes que buscan fomentar la lectura y el arte y, a la vez, realizar una iniciativa con un fuerte compromiso social.

La iniciativa surgió como un proyecto final de un diplomado que estaba haciendo Fernanda Arrau: "Éste nos sirvió de base para formar lo que iba a ser Animita, para aprender entre todas la parte legal y de administración interna, y ahí entonces empezamos con la primera colección", cuenta esta licenciada en Literatura.

Para producir el primer catálogo, las mismas integrantes hicieron todo el trabajo de manera bastante artesanal. El proceso partía en el centro de acopio de Estación Central, donde llega la mayoría de los recolectores. Hasta allá iba Tanya Núñez, estudiante de Pedagogía y compraba el material con que se elaboran los libros —a un precio más alto al promedio—. Ahí mismo cortaba el cartón, con la ayuda de la hija de uno de los cartoneros, y lo llevaba hasta la Universidad Diego Portales.

Allí la estaba esperando, con témperas y pinceles, su compañera Ximena Arrau, para pintar las tapas de cada uno de los libros. En forma paralela hacían todos los trámites legales para formarse como empresa y hasta vendían galletas de Navidad para obtener algunos recursos que les permitieran sacar adelante su proyecto. Así acumularon un buen stock y lanzaron su editorial en diciembre de 2006.

Desde entonces, Animita Cartonera ha sido mucho más que libros. También tiene un área social,

que busca generar un espacio para personas que, por una u otra razón, se encuentran ajenas al arte y la cultura. Por eso, durante este año se realizó un taller para mujeres en la hospederia diferenciada del Hogar de Cristo. Durante tres meses, gracias al aporte de materiales y voluntarios de esta institución, las participantes realizaron talleres de pintura y literatura, y confeccionaron sus propios libros bajo los mismos parámetros de la editorial. La idea es seguir realizando este tipo de actividades, de hecho ya están en carpeta otras ideas, como realizar un taller en la cárcel.

También realizan otro tipo de talleres, que son pagados o a cambio del uso de infraestructuras, como los que se han hecho en la Biblioteca de Santiago, en el Centro Cultural Balmaceda 1215 y en DUOC. En octubre también las creadoras de Animita partieron a Punta Arenas para hacer talleres en la cárcel, en bibliotecas y hablar con distintas comunidades para incentivar la autogestión.

Con estas actividades se busca acercar a las personas al arte y fomentar la lectura, vinculando a distintas instituciones. Como explica Tanya, "hemos pensado hacer talleres de narrativa, poesía, de creación; a veces el producto final es un libro, en otras ocasiones los talleres son más teóricos. Todo depende de lo que la organización quiera. Es súper abierto, la idea es que ambas partes queden satisfechas".

Igualmente, el compromiso social de Animita Cartonera también se refleja en su deseo de contratar jóvenes en situación de pobreza, que estén motivados con trabajar en la editorial. Éste es el caso de Carol Aránguiz, de 18 años, quien va una vez a la semana al taller para darle color a cada uno de los libros. La idea, a medida que los recursos lo permitan, es contar con más colaboradores.

Además de todo esto, la editorial también realiza una serie de otras actividades. Una de ellas es el concurso literario "Aquí te las traigo", dirigido a jóvenes entre 15 y 29 años en poesía, cuento, dramaturgia y ensayo. Este año se realiza por segunda vez y el premio es la publicación de la obra ganadora en la misma editorial. Estas jóvenes también crearon la feria del libro "Ol Tugueder", que se llevó a cabo en la Universidad Diego Portales en septiembre pasado, donde participaron diez editoriales pequeñas. Además de vender libros, se generó un







Con más de 500 voluntarios y 3.500 personas beneficiadas en tres años, el equipo ha obtenido tres veces el primer lugar en el campeonato nacional de SIFE, lo que le ha valido ganarse la opción de participar en los torneos internacionales, donde se compite con los mejores equipos de cada país.

microempresa con su propio plan de negocios, de marketing y estrategia de ventas. Incluso se implementó un uniforme y el uso del computador. Todos estos cambios se tradujeron en un buen aumento de clientes, por lo que se espera repetir la experiencia con un mayor número de personas.

Finalmente, la propuesta más nueva de la lista es "Gestiona y emprende", la que empezó como un laboratorio de contabilidad para empresas regionales; se trata de implementar los *softwares* contables para optimizar sus recursos. El primer taller tuvo buena acogida, con 25 participantes, especialmente del área turismo. Ahora el propósito es llegar a unas 100 empresas, pero capacitarlas en toda la implementación del manejo de tecnologías de la información en el área de gestión. Además, hay un proyecto de trabajo conjunto con Maciza, para realizar un taller de ecoturismo dirigido a jóvenes en Chillán, de modo de generar oportunidades de trabajo en la zona.

Todos estos proyectos son liderados y gestionados por los miembros del equipo SIFE, pero también participan alumnos del taller de emprendimiento de la universidad, de los cuales varios pasan a formar parte del grupo cada semestre. También son asesorados por la profesora de ese taller y reciben apoyo de cada una de sus escuelas. Parte del financiamiento proviene de la universidad, aunque son los mismos jóvenes quienes deben buscar los recursos a través de fondos concursables o convenios con empresas para potenciar sus iniciativas.

Claro que el trabajo no ha sido fácil. "Muchas personas no creen que las capacitaciones sean gratuitas, no confian en que estamos haciendo esto como voluntarios", comenta Gabriela Castro, miembro del equipo. Muchas veces la gente tampoco está dispuesta a hacer las cosas de una manera distinta a lo que está acostumbrada. La confianza y la credibilidad son temas clave a la hora de materializar los proyectos.

Sin embargo, este grupo de jóvenes ha logrado ir superando las dificultades. Con más de 500 voluntarios y 3.500 personas beneficiadas en tres años, el equipo ha obtenido tres veces el primer lugar en el campeonato nacional de SIFE, lo que le ha valido ganarse la opción de participar en los torneos internacionales, donde se compite con los mejores equipos de cada país. Allí sus actuaciones han sido impecables, recibiendo el Premio Espíritu SIFE en Canadá 2005 y el Premio a la Iniciativa Empresarial y Social 2006, por la Asociación de Empresarios Chileno-Franceses de París. Este año ganaron el cupo para la Copa Mundial en Nueva York, donde lamentablemente no pudieron asistir por falta de recursos. Pero lejos de deprimirse, estos jóvenes ya están pensando en cómo lograr un sistema de financiamiento que les permita consolidar sus proyectos y no perderse los próximos campeonatos.

Más información en www.sifeusm.com

"Muchas personas no creen que las capacitaciones sean gratuitas, no confían en que estamos haciendo esto como voluntarios", comenta Gabriela Castro, miembro del equipo. Muchas veces la gente tampoco está dispuesta a hacer las cosas de una manera distinta a lo que está acostumbrada. La confianza y la credibilidad son temas clave a la hora de materializar los proyectos.

equipo creó "Mi primer paso empresarial". Allí participaron alumnos de octavo básico de distintos colegios de Valparaíso, a quienes se buscaba estimular el espíritu de emprendimiento. "Los cursos se dividieron en distintos grupos, cada uno representaba a una empresa, la que está formada por directivos y trabajadores. Estas recibieron una cantidad de dinero virtual y los productos eran coronas de papel, las que estaban confeccionadas en base a una plantilla, pero cada grupo debía definir cómo la iba a adornar, calculando los costos y tomando en cuenta la competencia", dice Rodrigo Torres, integrante del equipo SIFE. Se trataba también que los niños se dieran cuenta de que muchas veces el nivel de ingresos está ligado directamente con la educación. Incluso se les entregaron diarios para que vieran cuánto cuesta realmente comprar una casa o un auto, para así de cierto modo "aterrizarlos" a la realidad e incentivarlos a seguir estudiando y formar sus propias empresas.

Mostrar la realidad también es el objetivo de "Cuida tu bolsillo", donde se les explicaba a estudiantes de cuarto medio y primer año de universidad cómo funcionan los distintos instrumentos financieros. Como los bancos y casas comerciales están ofreciendo cada vez más cuentas bancarias y tarjetas a los jóvenes apenas cumplen los 18 años, esta iniciativa busca que ellos aprendan a organizar su dinero y sepan cosas tan básicas como cuál es la tasa de interés o los costos asociados a los diferentes productos bancarios. El objetivo último es que no se endeuden, o al menos no en forma excesiva.

"Valpo digital" es otro proyecto, que apoya a los dueños de hostales y bed&breakfast de la V Región, para que creen y/o potencien sus sitios Web. El programa fue tan exitoso, que los empresarios no sólo ahorraron en diseño y mantenimiento de páginas Web, sino que aumentaron en más de un 20% sus ingresos respecto



de la temporada anterior.

Asimismo, también se ha apoyado a los vendedores de hot-dogs y sándwiches, a través del programa "Valpo completo", que comenzó el año 2005. Para empezar, el grupo de universitarios logró que se modificara una ley que permitiera a estos vendedores funcionar legalmente. Claro que se establecieron ciertos requisitos, por lo que estas personas fueron capacitadas en administración y manipulación de alimentos. Además pasaron de vender en unos mesones en plena calle a tener sus propios carros, acondicionados para preparar comida y unificados bajo una sola marca: "Puerto Pancho". Actualmente son siete carros que operan en distintos puntos del puerto, en horario nocturno, los que aumentaron sus ventas en un 200%.

Otra iniciativa es "La caja de herramientas", proyecto piloto en el que se capacitó a un grupo de "maestros chasquilla", quienes fueron asesorados por estudiantes universitarios para que crearan su propia empresa. Así, uno de estos participantes formó "Clínica hogar", una





# Entusiasmo a toda prueba

A primera vista estos dos proyectos no tienen mucho en común. Uno trabaja en temas de emprendimiento, el otro busca fomentar la lectura. Uno está integrado por ingenieros, el otro por licenciadas en letras y una profesora. Sin embargo, ambos están formados por jóvenes que buscan mejorar la calidad de vida de la gente, motivados por un profundo sentido social. Ninguno de los dos se queda en la mera crítica, sino que hacen cosas concretas para mejorar su entorno. Y en ambos casos, lo que les falta en financiamiento les sobra en ganas y energías para sacar adelante sus iniciativas.

:: Por Nicole Saffie

# EQUIPO SIFE USM Un impulso al emprendimiento

Generar proyectos de responsabilidad social es el propósito del equipo SIFE de la Universidad Santa María (USM). Éste es un grupo de 22 estudiantes de distintas especialidades de Ingeniería que participa en *Students in Free Enterprise*, organización mundial sin fines de lucro presente en 45 países, que busca desarrollar el emprendimiento en las comunidades, aplicando los valores de la libre competencia.

Desde 2005 que la USM participa en esta organización. Desde entonces se han realizado 18 proyectos en distintas áreas. Uno de ellos es "Chatarra a cero", que consiste en reducir los volúmenes de chatarra en las ciudades y crear una fuente de ingreso estable para los recolectores. Como explica uno de los participantes del equipo SIFE, Félix Henríquez, "la idea es profesionalizar esta actividad y generar un cambio cultural en las personas. Se trata de que cada familia deje la chatarra en un depósito especial, el cual es vaciado por los recolectores y luego éstos

venden el material a una empresa, en este caso Gerdau Aza". Así deja de ser una actividad esporádica, para transformarse en un modelo de negocio sustentable y una fuente de empleo para los recolectores.

Otra iniciativa es "Nueva esperanza", que consiste en trabajar con los internos de la cárcel de Valparaíso para potenciar su taller y encontrar nuevas oportunidades para comercializar sus productos. "El objetivo principal es conseguir empresas que confíen en ellos y les destinen ciertos trabajos, que se conviertan en sus proveedores", cuenta Danica Kusanovic, una de las encargadas del proyecto. Éste comenzó en 2005 y han participado más de 20 presos, quienes fueron seleccionados después de pasar una serie de etapas. Otro propósito es dar a conocer la calidad de estos productos, "la comunidad no sabe qué tipo de cosas se hacen allí. Uno puede pensar que estos productos van a ser más o menos, porque son para pasar el tiempo en la cárcel o reducir las condenas, pero la verdad es que resultan de muy buena calidad", agrega Alfonso Becerra, otro de los encargados.

Por otra parte, con el propósito de disminuir la deserción escolar, el



# DATOS DE INTERÉS

Nombre de la empresa: Acadomus.

Contacto: Mediante formulario directo en el sitio Web, telefónicamente, vía

E-mail.

Teléfono: (02) 225 97 96

E-mail: coordinacionacademica@acadomus.cl

Sitio web: www.acadomus.cl

"No es simple armonizar calidad de vida, vida familiar y el tiempo que demanda esta empresa. Pero es sumamente grato constatar los frutos que este sueño de emprender va dando.

para desarrollar el proyecto. Además el tiempo que demoran los trámites no es menor".

Pero a pesar de todos esos inconvenientes se atrevieron y quisieron creer en ellos mismos. Dos de los socios tenían experiencia en dar clases particulares a domicilio, buscando a sus clientes en forma individual, como se hizo siempre acá en Chile. Pero en determinado momento comprendieron que era necesario ofrecer un mejor servicio, añadir valor llevando a que el producto fuere un servicio de asistencia y desarrollo complementario y brindar así toda la confianza que un cliente cada vez más selecto exige.

Con un equipo que supera las cincuenta personas uno de los apoyos fundamentales para Francisco Javier es su señora, Bárbara, porque ella es además una de las socias. Y vive como un plus para su relación personal el compartir los desafíos del trabajo.

"No es simple armonizar calidad de vida, vida familiar y el tiempo que demanda esta empresa. Pero es sumamente grato constatar los frutos que este sueño de emprender va dando. Requiere ser ordenado, metódico, organizar bien el día y aprovechar al máximo los momentos. Mi señora es muy apoyadora y aunque uno que otro conflicto ha surgido entre nosotros por motivos del trabajo, siempre optamos por resolver nuestras diferencias en privado. No, no, la verdad es que el apoyo es recíproco. Además un proyecto en conjunto, independiente de los roces que podamos tener, nos reafirma como pareja".

Uno de los escollos de la experiencia ha sido para Toledo la posición conservadora de algunas instituciones educativas, que ven en el rol de esta Pyme una instancia que deja en evidencia las falencias educativas en esas instituciones. Francisco Javier está convencido que logrará generar puentes que permitan comprender que su propuesta es ser una herramienta de complemento y muy específica, en la formación de las personas. Al escucharlo queda claro que colaborar a potenciar la excelencia en la adquisición de conocimientos es la principal motivación de este emprendedor. Tanto para los pequeños de los primeros años de educación básica, los jóvenes que tienen próximo el encuentro fundamental de la PSU, hasta ejecutivos de empresa. Y no se detiene, porque ya se encuentra diseñando el siguiente paso que lanzará una novedosa oferta para personas adulto mayores que mantiene en reserva.

"Existen parámetros definidos que deseamos entregar a cada cliente. Buscamos un aprendizaje de excelencia. Manejamos protocolos internos que el profesor debe cumplir. Pedagógicamente privilegiamos la personalización en la entrega de contenidos, porque cada cliente posee un perfil y necesidades específicas que deben ser satisfechos. Nosotros buscamos en definitiva colaborar a ese anhelo de superación que hay en cada persona y con ello creo que estamos colaborando al desarrollo del país", señala convencido.

alemán y chino mandarín, con profesores nativos, para ejecutivos de empresas; y bajo una malla de contenidos que favorecen el desarrollo de sus negocios. No menos importante son las clases individuales a personas en formación educacional, desde primero básico a cuarto año de enseñanza media. Ya sea de reforzamiento, apoyo a la labor educativa en determinadas materias, apoyo en las tareas o apoyo para exámenes específicos.

Acadomus se diferencia por la excelencia profesional, la línea metodológica y la diversidad de productos en el servicio. Hoy el mercado se mueve gracias a los servicios. "Tu puedes ir a una empresa de telefonía móvil y comprar un celular, pero en definitiva lo que estás adquiriendo no es el aparato sino el servicio que viene con él. Acadomus te forma e informa no sólo respecto de áreas del saber humano específicas, sino que clase a clase adquieres habilidades para desarrollar tu inteligencia racional y emocional. En definitiva Acadomus oferta coaching académico", explica Francisco Javier Toledo.

# SU HISTORIA

En la historia personal de Toledo confluyen factores que lo ayudaron a posicionarse como emprendedor. La valoración del trabajo, la capacidad de superación y el atreverse a 'pelearla' por sus sueños, fueron aprendizajes que reconoce le aportaron su abuelo y su padre.

"Mi abuelo Augusto fue una persona que desarrolló un gran amor por el trabajo y me lo transmitió. Hombre perseverante que se sobrepuso a las limitaciones y barreras que tuvo desde la temprana infancia. Así fue capaz de soñar y luchar diariamente -lo recuerdo trabajando de sol a sol-, hasta lograr posicionar sus productos como los mejores del país. Y de mi padre, Santiago, obtuve conocimientos relacionados con el respeto a las tradiciones en el tema de los negocios, ética y adaptabilidad para comprender que un plan propuesto puede y debe ser permeado por los cambios

que la práctica cotidiana entrega. Creo que ellos sembraron en mí la semilla del emprendedor. ".

Para Francisco Javier y sus tres socios éste es su primer emprendimiento. Y lo consideran fundamental porque tienen la certeza de que en el futuro surgirán nuevas opciones de emprender. Coloquialmente Toledo señala que "más que socios somos un equipo de trabajadores unidos por una sociedad de responsabilidad limitada".

A la fecha han logrado manejar bastante bien los costos y el capital inicial lo aportaron entre todos con sus ahorros. Hoy, tras un par de años con números azules están analizando las mejores alternativas para inyectar nuevo capital y permitir la expansión del negocio. Pero no fue simple darle vida al proyecto Acadomus y fiel a su personalidad, Toledo no tiene pelos en la lengua para hablar de errores en el proceso.

"No es grato para un empresario hablar de errores, pero, bueno, siempre ocurren. Somos cuatro socios y a muy poco andar comprendimos la importancia de saber reconocer la valía del otro y saber escucharnos. Cuando empezamos teníamos mucho impetu, muchas ganas de hacer cosas y nos faltaba calidad de relación, de escucha atenta. Hoy, superada esa tara de inexperiencia, nuestras reuniones organizativas son más productivas".

Otros conflictos provenían de cuestiones ajenas al grupo. "En Chile falta aún flexibilidad que potencie el desarrollo de negocios. Me refiero a que el porcentaje de emprendedores en el país no es bajo, pero el promedio de edad de los nuevos emprendedores se sitúa en los cuarenta años. Tal vez los jóvenes se ven poco motivados a emprender por lo complejo que es el proceso de generar una empresa en Chile y además por la idiosincrasia propia del chileno. Los chilenos evitamos tomar riesgos y el riesgo es inherente al desarrollo empresarial, sin descuidar por cierto los necesarios resguardos para periodos de transición. Por otra parte el tema legal y burocrático en Chile dificulta la generación de empresas. Tan sólo para crear una Pyme se requieren unos cuatrocientos mil pesos en temas legales, sin considerar el capital de inversión inicial necesario

# FRANCISCO JAVIER TOLEDO

# Pyme, 'Made in Chile'

Recién bordean los 30 años de edad, llevan en la piel el a, b, c, de las nuevas tecnologías. Tienen gran capacidad de adaptación y viven en permanente formación. Disfrutan del riesgo y defienden a ultranza una ética y la familia. Estas son las principales fortalezas de la nueva generación chilena de empresarios Pyme. Francisco Javier Toledo es un destacado exponente de ésta.

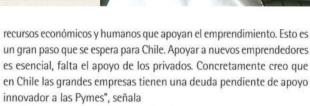
:: Por Felipe Rodríguez

Francisco Javier Toledo sorprende por el dinamismo y claridad académica para exponer sus ideas. Conversó para los lectores de Revista Desafío no sólo de su empresa, Acadomus, sino de temas fundamentales para el desarrollo de nuevos emprendimientos Pyme en Chile. Destacó la necesidad de generar puentes de encuentro entre las Pymes y las grandes empresas, amén de flexibilizar el marco legal que afecta a las mismas.

Para este emprendedor innato el concepto de empresa tiene necesariamente que contener el de equidad. "En mi etapa de formación académica recibí algunos conceptos que considero errados respecto de lo que significa ser y hacer empresa. Muchos de esos conceptos -que son el credo para algunas personas- afirman que el único motivo y razón de ser de una empresa, es generar puestos de trabajo y obtener beneficios económicos. Y que independiente de todo lo que envuelva a la empresa ése siempre será el fin.

No dudo que esto es un gran aliciente al desarrollo de la empresa. Pero creo que la empresa tiene una responsabilidad social mayor. Me refiero a que si los beneficios económicos son estables y significativos, se debe buscar canales para devolver la mano a esta sociedad, y en especial hacia el área de los emprendimientos Pymes".

"Tanto en Europa como en Estados Unidos existen inmensas fundaciones creadas bajo el alero de grandes empresas que generan



Existe una tasa de creación de micro y pequeñas empresas que triplica la tasa de creación de medianas y grandes empresas. Bajo estos números solamente, sumado el peso sobre el mercado laboral y la generación de riqueza en el país que estos emprendimientos generan, es -a su juicio- fundamental dar un apoyo privilegiado a este sector".

Este joven, más allá de quedarse esperando el apoyo o de exigir reglas especiales, su pasión por emprender lo llevó a pensar en crear una empresa de servicios muy original. Con un producto muy clásico, pero con un sello muy distintivo donde se cumplen dos premisas básicas: Añadir valor e innovar. Francisco Javier y sus tres socios, crearon la empresa Acadomus, cuyo sello distintivo es reunir, en un sólo lugar oferta de profesores particulares de excelencia, de distintas materias, y niveles, y brindar a los clientes un servicio integral de estos.

"Nuestra empresa oferta clases individuales diversas en horarios libres, a domicilio u en oficinas, con profesionales de excelencia. La mayor expansión durante el 2007 ha sido las clases de idiomas inglés,



- Recordar para qué somos buenos.
- Establecer tres prioridades de trabajo o personales.
- Pensar en las horas pasadas y sacar lecciones que nos puedan ayudar en las próximas tres horas.

# ¿Por qué cree que la empresa no facilita este autoconocimiento si al final es una ventaja competitiva?

He visto que existen diferencias entre la teoría y la realidad. Por un lado, en general, las empresas entienden que las personas que se conocen a sí mismas



y se desarrollan son mejores para la organización. Por eso es común que hagan talleres sobre inteligencia emocional, utilicen la evaluación de 360° y hagan coaching a sus gerentes. Pero los negocios están muy enfocados a la eficiencia, a los resultados a corto plazo. Si veo resultados a corto plazo, invierto; si no, no. Entonces, como al evaluar la inversión en las personas se dan cuenta de que los resultados son a largo plazo, surge un gran dilema: L as empresas necesitan a los mejores para ser competitivas en un mundo cambiante que va a gran velocidad, pero no están dispuestas a invertir en las personas porque los resultados no se ven en el corto plazo. Necesitamos ejecutivos que puedan tomar buenas decisiones, pero no estamos dispuestos a ayudarlos.

### PERMANENCIA EN EL TIEMPO

En su libro, Chris señala que los jesuitas marchan inexorablemente hacia su quinto centenario y que

por contraste sólo 16 de las 100 compañías más grandes que había en los Estados Unidos en 1900 subsistieron lo suficiente para celebrar un centenario. Cifra impactante que motiva a la reflexión.

# ¿Cuáles son los principales pilares que hacen perdurar a las empresas en el tiempo?

Primero, y en términos generales, todos tenemos conciencia de que hay bases que no se transan, que no cambian; los valores, la misión. Pero al mismo tiempo tenemos una fuerte tendencia a pensar que el mundo actual nos impulsa al cambio. Se produce entonces una tensión que requiere un balance entre lo que no cambia y lo que cambia. Las empresas tienen que tener clara su misión, sus valores, su preocupación por la gente, la dirección del negocio. La forma de hacer negocios es lo que cambia, y para poder entender los cambios y aprovecharlos, hay que reinventarse como personas y como empresa, las veces que sea necesario. En J. P. Morgan descubrimos que muchos negocios que se concretaban en un momento determinado

Las empresas necesitan a los mejores para ser competitivas en un mundo cambiante que va a gran velocidad, pero no están dispuestas a invertir en las personas porque los resultados no se ven en el corto plazo.

venían de gestiones realizadas cinco años antes. Lo que nos mostró la evidencia de que teníamos que reinventarnos cada cinco años.

# ¿Cómo pueden las empresas mantener una visión ética del negocio en un mundo tan cambiante?

Si tomamos nuevamente a los jesuitas, la base de su sistema es la confianza. Si no existe la confianza entre quienes forman una organización, ésta no puede funcionar bien. Una de las bases de la confianza es que tiene que haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Si hablamos de valores, tenemos que vivir de acuerdo a ellos. Un problema de esta época es que muchas veces hay un descalce entre el discurso y la acción. Hay empresas que tienen lindos afiches con sus valores, pero es fácil comprobar que no se viven al interior de la organización. La falta de coherencia se traduce muy rápido en problemas éticos, porque se transforma en el espíritu de la

compañía. Todos se sienten con el derecho a decir una cosa y no respaldarla, a hacer otra, porque no hay consecuencias. Entonces se transforma en una práctica común, que va abarcando todos los ámbitos. El resultado es una organización con personas cínicas.

# En algunas empresas están tan internalizadas esas prácticas que ni se dan cuenta.

Por eso es importante que las personas reflexionen. Es importante incluir la ética como tema en los talleres y capacitación, en general, pero el punto no está ahí. Más importante es velar por la coherencia y el ejemplo permanente. Lo que necesitan las empresas son personas con más coraje y buen juicio.

# ¿Las empresas consideran estos parámetros al momento de contratar?

Es un problema que tienen hasta las empresas más grandes. Todas dicen que se preocupan de contratar personas confiables y que sean capaces de trabajar en equipo y tener las habilidades adecuadas. Pero es difícil medir todo eso en una entrevista, uno puede tener un feeling, pero es mucho más fácil medir resultados de la universidad, experiencia en otros trabajos, etc. Sin duda, lo más importante está asociado a parámetros muy subjetivos. Es por ello que en J.P. Morgan, por lo general, yo chequeaba mis apreciaciones con otros, principalmente con mi asistente. Esto porque mi asistente veía a los postulantes en la sala de espera, donde eran ellos mismos, no estaban en actitud de entrevistados que querían ser elegidos.

# ¿Qué les recomendaría a quienes asumen cargos en una empresa?

Creo que todavía muchos tienen en su interior el modelo arcaico de estructura piramidal, en que las órdenes vienen de la parte alta de la organización. El mundo ya no funciona así, todo pasa tan rápido y suceden tantas cosas simultáneamente que un jefe ya no puede saber en detalle qué hace cada trabajador. Muchos jefes aún aprenden por el camino difícil. Entran dando órdenes y se dan cuenta de que no funciona, que tienen que trabajar en horizontal, coordinando, más que mandando, gente que es experta en sus áreas. Por eso, mi recomendación a quienes se inician como gerentes o jefes de área es que confien y dirijan. Tienen que aceptar el mundo en que están viviendo y reflexionar sobre el tipo de líder que quieren ser.

retroalimentación de 360°, en que la evaluación de desempeño se hacía en base a la opinión de jefes, pares y subalternos.

Fue precisamente esta técnica la que le resultó familiar y despertó su interés por investigar "El Liderazgo al estilo de los Jesuitas", cuyas conclusiones dieron origen a su exitoso libro del mismo nombre. En él señala que recordó que la Compañía de Jesús había utilizado un sistema similar 435 años antes. Más aún, los jesuitas también habían enfrentado un mundo cambiante que los sometía a problemas comparables a los del mundo moderno: Los viajes abrían nuevos mercados mundiales y establecían vínculos entre Europa, Asia y América; se desarrollaba la tecnologia de las comunicaciones y se cuestionaban los sistemas de creencias. Requirieron las mismas habilidades que buscan hoy las compañias modernas: Capacidad de innovar, de permanecer flexibles y adaptables, fijar metas ambiciosas, pensar globalmente, actuar con rapidez y asumir riesgos. "Me intrigaba –afirma– lo que pudieran enseñarnos los sacerdotes del siglo XVI a los sofisticados hombres del siglo XXI sobre liderazgo y cómo hacer frente a un ambiente complejo y cambiante".

Para dar a conocer su planteamiento, participó en el Seminario "Liderazgo ético en la empresa", organizado por BancoEstado y la Facultad de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado, y posteriormente comentó a "Desafío" sus principales conclusiones sobre el rol del autoconocimiento, el liderazgo y la ética en la empresa.

# ¿Cómo fue su experiencia al cambiar de la Compañía de Jesús a una empresa financiera?

Me encontré con un mundo muy diferente. De haber vivido años de reflexión y retiros de silencio, tuve que enfrentar sucesivos cambios a una velocidad increíble. Estaba en Londres cuando Europa comenzó a utilizar el euro y cambió toda la forma de hacer negocios. Estuve en Japón cuando luego de encontrarme en la cima de pronto se desplomó. Vi cómo un dia viviamos una realidad y al otro teníamos que adaptarnos a una muy diferente, con actores y reglas nuevos.

## ¿Cómo definiría lo esencial de esa diferencia?

Antes existía la mentalidad de que el mundo tenía una gran base estable y algunas cosas cambiaban; ahora, casi todo cambia constantemente y se mantiene estable una parte muy pequeña. Además, creo que, en general, al ser humano no le gusta el cambio. Es una constante que genera oportunidades, pero también mucha frustración.

### ¿Cómo es el liderazgo al estilo jesuita?

Para entenderlo, lo primero que hay que hacer es ampliar la visión del concepto. Se tiende a asociar el liderazgo sólo a las personas que están a cargo de algo, presidentes, gerentes, etc., o a la habilidad para señalar una dirección y motivar a los demás para que vayan en ese sentido. Necesitamos salir del concepto cultural de que sólo un "gran hombre" puede ser líder y al resto no le queda más que ser seguidores. Los jesuitas en vez de hablar de liderazgo, lo practicaron y en todos los ámbitos. Para ellos, todos tenemos capacidades de líder y, más aún, las oportunidades de serlo. Todo lo que hacemos en la vida implica decisiones

# Para mí, el liderazgo es como un viaje, en el que uno va viviendo experiencias nuevas todo el tiempo, va enfrentando situaciones y tomando decisiones. Uno se va probando, madurando, aprendiendo cosas.

y liderazgo. Día a día elegimos caminos en cada uno de nuestros roles, en el trabajo, como padres, practicando algún deporte, etc. Este enfoque hizo mejor a la Compañía de Jesús, porque hizo mejores a los jesuitas individualmente.

## ¿De qué forma?

Existe la fantasía de que un buen líder se las sabe todas, que no tiene dudas. Son todopoderosos capaces de decidir de inmediato. Pero la realidad nos muestra otra cosa. Muchos problemas de negocios requieren de análisis, de pensar en las variables involucradas, de evaluar diferentes situaciones. La vida no es blanco y negro, las personas necesitan pensar antes de actuar. Los líderes modernos saben cuándo es el momento para decidir y cuándo para reflexionar. Muchas veces un segundo pensamiento es el que nos muestra la solución adecuada.

# ¿Cuáles serían las características de los líderes modernos?

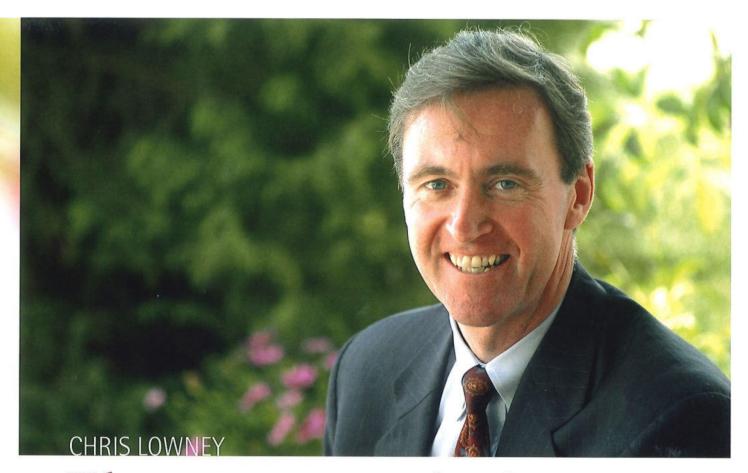
Fundamentalmente el autoconocimiento, porque para vivir bien hay que conocerse. En segundo lugar, el ingenio: El mundo va a seguir cambiando, nos guste o no, y hay que aprender a adaptarse creativamente. Otra característica es el heroísmo, que tiene relación con motivarse uno y a los demás, promover la pasión por la excelencia, la ambición en el amplio sentido de la palabra, para lograr metas y objetivos de gran envergadura. Y, por último, el amor, que involucra querer y respetar a los demás para apoyarlos a desarrollar su potencial.

### Suena un poco idealista...

Prefiero decir que es algo "aspiracional". Parte del problema es que tendemos a pensar que el liderazgo va con un cargo: Asumo como gerente y soy lider... pero no es verdad. Para mi, el liderazgo es como un viaje, en el que uno va viviendo experiencias nuevas todo el tiempo, va enfrentando situaciones y tomando decisiones. Uno se va probando, madurando, aprendiendo cosas. No es un camino que se complete en un momento específico o con un cargo determinado, dura toda la vida.

# Considerando la importancia que le da al autoconocimiento, ¿tiene algún método para quienes por su trabajo tienen poco tiempo disponible?

Creo que es fundamental considerar el desarrollo personal como una inversión, pero entiendo que las exigencias del trabajo absorben y muchas veces no tenemos el tiempo para dedicar a métodos que exigen disciplina o mucho tiempo. Entonces, para comenzar propongo utilizar una técnica muy simple que permite reflexionar todos los días porque no toma más de 10 minutos. San Ignacio les decía a los jesuitas que por lo menos tres veces al día se tomaran unos minutos para reflexionar de la siguiente forma:



# El autoconocimiento es la base del liderazgo

No sólo el autoconocimiento, sino que el heroísmo y el amor son para este reconocido escritor, hombre de negocios y ex seminarista jesuita las claves de un buen liderazgo. El drama es que las empresas, aunque necesitan personas de mejor calidad humana, muchas veces no están dispuestas a invertir en ellas porque los resultados son a largo plazo y se les está evaluando por los logros inmediatos.

:: Por Soledad Günckel

Luego de siete años como seminarista de la Compañía de Jesús en Nueva York, a los 24 años, Chris Lowney se dio cuenta de que si bien era feliz, no era el camino que quería seguir el resto de su vida: "Comencé a sentir que necesitaba y quería tener un trabajo, ser independiente, así es que mandé un currículo a la empresa de servicios financieros J.P. Morgan y me contrataron".

Durante los 17 años que trabajó para la firma realizó diversas funciones en Tokio, Singapur, Londres y Nueva York, principalmente

orientadas a contratar y formar equipos ganadores que desarrollaran un liderazgo capaz de mantener a J.P. Morgan a la cabeza de una industria sumamente competitiva.

Esa etapa de su vida lo marcó, asegura, no sólo por el cambio, sino porque descubrió que el reto de ser los líderes no tenía fronteras y que la sola inteligencia y la ambición no se traducían en éxito necesariamente. Siempre a la vanguardia, la empresa utilizaba todas las vías posibles para generar una actitud mental y una conducta ganadora. Entre ellas la



"Creo que la oración de toda la gente afuera, en especial de Gaby, me mantenía muy protegido. Porque ahorita lo pienso y hubiera sido muy fácil que me hubiera vuelto loco, que hubiera salido traumado." "Mi objetivo era unirme a la voluntad de Dios, ya sea que me quisiera vivo o muerto. Me di cuenta de que para el cristiano, la verdad es que cualquier panorama es muy positivo."

### **RENTAS ESPIRITUALES**

Nunca me consideré dañado mentalmente. Tras el secuestro me llevaron al psicólogo, quien dijo que no me lograron herir. De alguna manera desarrollé una especie de escudo, lo que considero un milagro, no es para nada mérito propio. Creo que la oración de toda la gente afuera, en especial de Gaby, me mantenía muy protegido. Porque ahorita lo pienso y hubiera sido muy fácil que me hubiera vuelto loco, que hubiera salido traumado.

El gobierno nos puso seguridad porque fue un secuestro considerado de terrorismo internacional. Pero, la verdad, nunca tuve miedo de salir ni de vivir en México, no cambié de dirección, de teléfono, ni de nada, porque no quería andar huyendo toda mi vida. Decidí quedarme ahí. La verdad es que salí muy espiritual... Gaby me decia 'cómo te sientes' y yo le respondía que había perdido el miedo. A lo mejor fue un tema de autodefensa, pero así fue.

Regresé como un atleta físico, porque volví fuerte, y también uno de la vida interior. Sucede idéntico, si tú dejas de entrenar, se va lo físico, y si dejas de rezar se va la ganancia espiritual. Nadie lo tiene comprado. Yo viví de mis 'rentas espirituales' unos cinco años, hasta que se me agotaron. Al rato empecé ya otra vez a meter desorden y a pensar en las cosas, el cuerpo humano es asi... Todo el mundo piensa que yo ya estoy del otro lado, que ya me hice santo... Pero no, ¡sigues igualito! Me queda claro que la actividad más productiva del ser humano es hacer oración, lo que pasa es que no lo entendemos porque lo espiritual no es físico ni de apariencias, sino de profundidad. A los hombres del siglo XXI les falta promover la introspección, lo que se puede llamar meditar, orar o, simplemente, recapacitar. Pensamos poco, estamos distraídos, nos da pavor la soledad, tenemos pocos espacios de reflexión. Hemos perdido libertad, el músculo de la voluntad es el más importante de todos y se ejercita con la renuncia de tus propios caprichos.

Hoy me gustaría volver a ser como era en el secuestro. Quisiera volver a ser un atleta espiritual, pero da flojera el ejercicio. En ese momento me logré liberar de la angustia, del miedo, estaba abandonado en manos de Dios y estaba felicísimo... Yo pasé la mejor Navidad de mi vida cuando estaba secuestrado y les recé a mis guardianes. Me sentía satisfecho conmigo mismo, muy potente y seguro... mucho más de lo que me siento a veces acá afuera. Me gustaría volver a tener esa disciplina, es mucho más fácil ser santo adentro del secuestro que afuera. Incluso le he preguntado a Dios por qué no me llevó al cielo, si estaba ya listo. Creo que porque quiere que haga algo aquí afuera, en parte estas conferencias. El objetivo es cumplir con la responsabilidad de hacer apostolado al compartir esa experiencia."

que acapara toda tu preocupación. Esa necesidad de supervivencia me ayudó a actuar de esa manera. Me acordaba de un amigo de mi padre, quien decía que la inteligencia emocional es la capacidad de adaptarse a las circunstancias. Yo quería actuar en forma inteligente, no tonta, por eso procuré adaptarme lo más posible. Sabía que en la medida en que lo hiciera me iba a volver menos

la oportunidad para probar mi alambrito con la cuña, solamente para ver si podía abrir la puerta y volver a cerrarla. Como si bajara un escalón y regresara. Pude abrirla, pero al cerrarla me percaté de que no se podía por dentro. Me sentí atrapado. Salí al segundo cuarto –que fue el segundo escalón–, me asomé por un pasadizo y ví una ventana. En ese momento tomé el riesgo de brincar hacia

"Yo viví de mis 'rentas espirituales' unos cinco años, hasta que se me agotaron. Al rato empecé ya otra vez a meter desorden y a pensar en las cosas, el cuerpo humano es así... Todo el mundo piensa que yo ya estoy del otro lado, que ya me hice santo... Pero no, ¡sigues igualito!"

loco. Quería tener salud mental, para después salir perfecto de cuerpo, alma y mente.

Cuando uno se concentra en un esquema para sobrevivir, el organismo entiende lo que tiene que hacer. Esa capacidad del cuerpo humano no es especialmente mía ni porque sea Opus Dei. La formación me ayudó muchísimo y todo, pero creo que cualquier ser humano ante una amenaza de este tipo, en su modo tiene una respuesta de adaptación. En la medida en que pone eso en práctica, creo que lo logra.

Mi objetivo era unirme a la voluntad de Dios, ya sea que me quisiera vivo o muerto. Me di cuenta de que para el cristiano, la verdad es que cualquier panorama es muy positivo. Decía, pues si me muero, me voy al cielo, y si vivo, me voy con mi familia. No había mucho que perder. Todo tiene solución, menos la muerte, y para nosotros la muerte es vida. Entonces, si te vas por ese camino, jestás como un caballo de hacienda!

### LA HUIDA

Me daba miedo que me fueran a abandonar ahí dentro, sin nada que comer. En mi hora para pensar en el secuestro fui preparando una estrategia que me permitiera salir por mis propios medios, si llegaba a ser necesario. Poco a poco fui fabricando un alambrito que me sirviera de palanca para jalar la puerta hacia adentro. Y después con una botella plástica, que recorté con una máquina de afeitar desechable que rompí en cachitos, me hice una cuña de plástico.

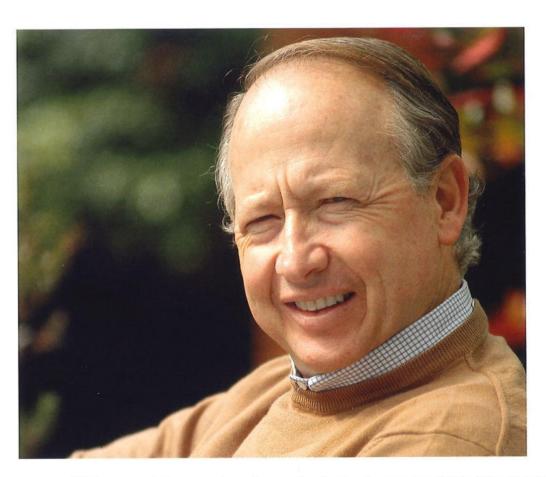
Siempre digo que no puedes bajar una escalera si hay neblina porque no ves los escalones, pero quizás puedes avanzar uno solo, con lo poco que alcances a ver. En ese momento iba a descender por el primer escalón, sin saber qué se iba a desencadenar en bajarme la escalera... Una mañana percibí con el oído una diferencia en el cambio de los guardias. El que había estado en la noche salió, pero no entraba el relevo, que estaba aún en la ducha. Era

allá. Cerré la ventana tras cruzarla, para no dejar rastro.

Vi que eran las 8:30, tenía hora y media para que me prendieran la luz. Pero en la tercera recámara si había un tipo acostado, pero caminé de puntas y me salí por otra ventana. Ése estaba durmiendo, otro en la ducha y había un tercero en la cocina. Si el que estaba durmiendo oyó algo, pensó que era otro compañero, porque eran varios en la casa. Así de fácil y difícil fue... Yo, un poco transportado, sin darme cuenta de lo que estaba haciendo, ya de repente estaba en la calle. Salí corriendo y tomé un taxi. Entonces supe que estaba en una ciudad que se llama Puebla, a dos horas de Ciudad de México.

Me fui a la casa de mis padres, porque ahí había vigilancia. Pensé que me estarían esperando otros secuestradores, eran las 11:00 y ya sabían que me había ido. Y no quería que me fueran a matar llegando. Justo ese día mi padre había invitado a Gaby y a los niños a desayunar, entonces llegué detrás de ella en el taxi. ¡Fue la locura! Estaban todos vueltos locos, mis hijos lloraban porque no me reconocían, veían a un tipo greñudo, con el pelo hasta aqui (muestra el brazo). Después supe que a ellos les habían dicho que estaba en viaje de negocios. Había estado secuestrado nueve meses.

En cuanto llegué, 'entré a pits' como los coches de carrera: Me bañé, me cortaron el pelo, un doctor me revisó y me vio un sacerdote. Una hora después estaba en helicóptero rumbo a Puebla con la policía, llegamos al lugar, pero ya se habían ido, aunque estaban todas las pruebas. Sin embargo, como familia no quisimos levantar una demanda porque nos dio mucho miedo. Mi secuestro provenía de la guerrilla centroamericana, es tan grande que no podríamos controlar una posible venganza. Sacamos una bandera blanca y en los medios de comunicación dijimos que no queríamos hacer cuentas, que deseábamos vivir en paz y que le dábamos gracias a la Virgen de Guadalupe por haber salido con vida. Le dimos vuelta la hoja.





"Ahí no cuenta lo que quieras hacer, sino lo que te es conveniente. Hice una metodología de supervivencia en ese escaso espacio de tres por uno, dividida en tres: Buscar la salud mental, la física y aprovechar el tiempo, que yo decía que era oro, aun en esas circunstancias."

### 32 CASSETTES

Traté de ordenarme lo más posible, sin pensar mucho en el futuro –porque la imaginación es la "loca de la casa" y te puede traicionar-, tratando de ser lo más objetivo que pudiera. Hay que controlar las suposiciones sin fundamento, ya que los esfuerzos tienen que estar alineados a tu propio bienestar. Ahí no cuenta lo que quieras hacer, sino lo que te es conveniente. Hice una metodología de supervivencia en ese escaso espacio de tres por uno, dividida en tres: Buscar la salud mental, la física y aprovechar el tiempo, que yo decía que era oro, aun en esas circunstancias. Me ponían una música muy estridente que tocaba un cassette grabado por los dos lados, lo que se transformó en mi medida del tiempo.

Me hice una rutina para mantenerme activo las 24 horas, de las cuales decidí vivir 16 activo –que equivalen a 32 cintas– y ocho para que mi cuerpo se recuperara del cansancio del día anterior. Ordené el día en 32 actividades, cada una con un nombre. El cassette que era para asear el cuarto lo dedicaba intensamente a limpiar, lo mismo con el destinado a la lectura o para rezar el

rosario. No trataba de adelantar las cosas, tenía otro para imaginar suposiciones del secuestro y no me permitía pensar en eso hasta que llegara su turno. Dibujé 32 circulitos en la pared con una pluma Bic, con el taponcito iba pasando la marquita de uno a otro y así sabía qué correspondía realizar.

Yo rezaba prácticamente todo el tiempo: Hacía deporte rezando, hacía lecturas rezando. Cuando me capturaron me dijeron que contaría con una cubeta de agua diaria, de la cual utilizaba media para limpiar el excusado y jalarlo, y media para tomar y asearme. También tenía derecho a un libro, pedí la Biblia, y a una revista internacional, así que elegí el Newsweek. Había un foco sumergido en pintura amarilla, que daba una luz como de establo. Mis guardianes lo controlaban a su voluntad, de repente pasaba días en la oscuridad dependiendo de cual estuviera fuera, otros eran más condescendientes y la prendían cuando yo la necesitaba. Como cada quince días me daban otra revista o un periódico para sacarme una foto de prueba de vida, con eso actualizaba mi calendario.

Nunca me sentí solo, no sufrí la soledad ni la claustrofobia. Hay otras cosas más graves que eso, como el peligro de muerte,

# **BOSCO GUTIÉRREZ**

# "Me gustaría volver a ser como en el secuestro"

Este profesional mexicano estuvo nueve meses secuestrado en una pieza de tres por uno, hace ya 17 años. Hoy recorre el mundo para compartir su dura experiencia, la cual gracias a su fe y disciplina logró superar con entereza. A Chile llegó invitado por la Municipalidad de Vitacura y Gente Nueva, para cooperar con Amicam (Amigos del Calvo Mackenna), oportunidad en que conversó con "Desafío".

:: Por María Elena Montory

"Llevábamos nueve años de casados con mi esposa, Gaby, y teníamos siete hijos (hoy son nueve). Hasta ese momento, mi vida había sido muy normal. Soy arquitecto y poseía mi despacho, con los vaivenes propios del negocio. Justo en ese entonces pasábamos por una época difícil, estábamos con dos proyectos muy ambiciosos, que representaban un despegue importante... pero recién se habían 'caído'. Estábamos muy preocupados, incluso Gaby me preguntó qué ibamos a hacer. 'Dios cada día tiene sus propias preocupaciones, ya mañana Él dirá', le respondí, sin saber que al otro día iba a caer en un problema diferente. Espiritualmente estaba bien, llevaba diez años en el Opus Dei, con una vida de piedad bastante continua.

La mañana del 29 de agosto de 1990fui a misa temprano y después iba a ir a la 'primera piedra' de una construcción que se inauguraba. Pero a la salida de la iglesia me capturaron unos tipos, me cogieron por detrás, me tiraron y yo no opuse resistencia, no pensé que fuera tan grave... Evidentemente ya me habían seguido desde algunos días antes para saber mi rutina, lo que nunca percibi. Era un comando de cinco personas, en dos coches. Me llevaron en uno, amarrado, con unos lentes de esquiar pintados de oscuro para no dejarme ver. Eso me dio tranquilidad, era una muestra de que los secuestradores estaban protegiendo su identidad. Se veía que eran 'profesionales', con intenciones de soltarme bajo un precio.

Me dejaron en un lugarcito muy chiquito, de tres metros por uno. Ahí me fueron presionando y me empezaron a hacer un interrogatorio bastante insidioso, que me hizo decir cosas privadas de mi familia: Sus rutinas, dónde iban a cortarse el pelo, sus colegios, los coches, etc. Me mortificaba haber contestado esas preguntas, pero pienso que no tuve otra opción. Eso me ocasionó una baja de mi autoestima personal muy importante. Me decidi a dejarme morir, pensaba que era mejor quedarme ahí muerto que salir y afrontar las consecuencias de mi interrogatorio... Me dio una depresión muy fuerte.

Quince días después, como me vieron muy decaido y con riesgo de irme muriendo, me ofrecieron una bebida para celebrar la fiesta del 15 de septiembre, el Día de la Independencia de México. Me dieron un whisky, cosa que a mí me dio mucho gusto. Estaba a punto de tomármelo, cuando me surgió la tentación de ofrecérselo a Dios. Lo tiré por el excusado y ese acto representó una semilla para darme cuenta de que algo valia, un pequeño granito de autoestima. Inicié entonces un proceso de recuperación, en el que poco a poco me discipliné. También influyó darme cuenta de que, aunque estuviera secuestrado, seguía siendo parte de la familia; por la tanto, el problema no era personal sino familiar y se tenía que resolver en equipo. En forma obvia, había gente afuera que me quería, que estaba sufriendo por mí, a la que no podía traicionar dejándome caer. Me daba mucho coraje que mi familia pagara dinero, rezaba para que no lo hicieran.

La relación con mis guardianes era muy poca, nunca hablé con ellos, jamás les oí la voz ni les vi el rostro ni la piel. Ellos se presentaban encapuchados, con una bata y guantes. La comunicación era por escrito y muy escasa.



# Actuar y arriesgarse

A un antiguo y famoso monasterio llegó cierto día un joven para tomar como guía al sabio Maestro quien lo dirigiría. "Mis padres me han advertido que tenga cuidado contigo", afirmó el recién llegado.

El sabio hombre sonrió y dijo: "Ten cuidado muchacho, ten cuidado y te pasará lo mismo que a tus padres: jamás te sucederá nada muy malo, pero tampoco te sucederá nada muy bueno".

"¿Es esa la vida que quieres? – continuó el Maestro-. Me inspiran lástima esas vidas tan protegidas, calculadas, sosas que no se atreven a explorar las nuevas sendas. Es sensato actuar con prudencia, pero se deja de vivir al confundir la prudencia con la cobardía y al centrarse en lo que los demás opinan o en lo que dirán".

"Le viene bien a la existencia -querido muchacho- una buena dosis de sano atrevimiento y unos cuantos grados de locura: Es bueno despertar al niño dormido, saber vivir aventuras y actuar con espontaneidad porque nada valioso se obtiene sin correr riesgos".



Cuando viene el desierto, cuando se nubla esa evidencia de que el Señor está contigo, delante de ti, detrás de ti, en los pasos que vas dando, surge un sentimiento de, bueno, no sé cómo decirlo, entran la frustración, la duda, culpabilidades.

marcó, moviéndome a emprender un camino de seguimiento del Señor en el seno de esta comunidad cristiana, Fondacio.

# ¿Se podría considerar una persona feliz?

Yo me siento feliz de la vida, me siento feliz de vivir. Amo al Señor y sé que él está en mayor plenitud aun al otro lado. Y aquí tenemos la gracia y la suerte de poder experimentar su presencia, su existencia por instantes fugaces que nos anticipan, que nos dicen por dónde es, cómo es.

## ¿En estos años en Fondacio alguna vez ha dudado de la existencia de Jesús?

No siento haber llegado a eso, pero sí he dudado de la correcta interpretación de su llamado, de lo que entendí o he entendido como su llamado. Cuando hay opciones tan fuertes como desarraigar a toda la familia cinco años fuera del país, perdiendo las raíces familiares. Porque nosotros tenemos una familia aclanada y tus hijos van creciendo sin ese espíritu, sin esas raíces, sin esos contactos cotidianos. Cuando viene el desierto, cuando se nubla esa evidencia de que el Señor está contigo, delante de ti, detrás de ti, en los pasos que vas dando, surge un sentimiento de, bueno, no sé cómo decirlo, entran la frustración, la duda, culpabilidades.

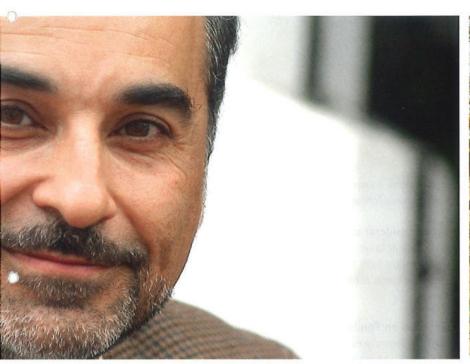
# ¿Cómo resuelve esas dudas, buscándolo a tientas o es Él quien aparece cuando está a punto de caer?

Las dos cosas, reclamo, peleo, suelto las armas, me arrodillo, me pongo de "guata" en el suelo. Y en estos más de veinte años de camino con él, lo que es una constante es que él aparece donde no lo espero y antes del soplo final. Sí, siempre hay una respuesta generalmente donde no la espero. Para mí este camino ha sido fundamental poder hacerlo con mi señora. Ella es instrumento eficaz y transparente del Señor. Yo soy tal vez más de palabra y parezco por esto más en la acción. Ella está desde el silencio del quehacer cotidiano, pero (se emociona, se le atoran las palabras)... es un ejemplo constante del cómo amar. Y en nuestras soledades, en nuestros momentos de desierto, bueno, estamos juntos, y clamamos juntos, y yo creo que se van dando pequeñas respuestas, aunque por momentos el camino no es fácil.

El momento actual no es fácil, tenemos que tomar decisiones que significan continuar en Francia por varios años más o definitivamente volver a Chile y poder ofrecerles a mis hijos, sus raíces, su tierra, su familia.

Estoy seguro de que es Jesús quien está detrás de este momento. Mis peleas son porque yo quisiera las cosas de una manera y no me las da tal cual, o porque no logro ver en definitiva cómo hacer calzar las piezas del puzzle o el puzzle tal como se está armando por momentos no me gusta y me resisto. Pero uno va aprendiendo a perseverar también en el desierto, a mantenerse y a ver que hay un momento dado en que su voz es clara, se expresa y la vida se hace redonda.

Apelando a la disponibilidad de nuestro entrevistado y la riqueza expresiva de su persona, le planteamos al cierre de esta entrevista: ¿Cómo imagina el momento de encuentro con su Señor Jesús, al momento de morir?. Transcurrieron algunos segundos en que guardó silencio, luego sólo abrió los brazos y sonrió, al tiempo que nos decía... "Como ejercicio de imaginería me vi así". §





decidimos, al egresar, entregar nuestras competencias en servicio de quienes más lo necesitaban. Yo era ya miembro de Fondacio aquí en Chile y como tal nos fuimos a trabajar en poblaciones con la hermana Carolina Mayer, en la Fundación Cristo Vive. Más de 12 años estuvimos en ello. Así, nuestras carreras, entre comillas, las desarrollamos como médicos en población desplegando lo que hoy se entiende como atención primaria. Partimos con un pequeño policlínico y terminamos colaborando a consolidar el Centro de Salud Familiar Cristo Vive que continúa operativo y siendo un modelo en su género. Entrega un servicio de calidad a una población de 25 mil personas con un concepto de medicina familiar, que implica una visión holística del ser humano, ocupándose de su medio familiar, social y comunitario.

Esa experiencia nos permitió crecer, adquirir competencias, conocimientos que hoy ponemos al servicio de un proyecto mucho más amplio. Soy el vicepresidente de Fondacio y estoy particularmente a cargo de todo lo que son proyectos sociales. De tal manera que la experiencia de terreno adquirida en las poblaciones me ha servido para desarrollar esa área de proyectos sociales, que es nueva en Fondacio, en los distintos países donde estamos presentes.

### ¿Cómo fueron los inicios en su opción de fe?

Estaba en segundo año de medicina, un momento importante en mi vida. Después de haber estado en un colegio particular descubría todo el mundo universitario, se me abrió el horizonte de lo que yo había conocido hasta ese momento y me cuestioné el sentido de la vida, el porqué estamos sobre esta Tierra. Tenía una formación

Yo entiendo la profesión como un medio para una vocación y un medio es un medio, no es un fin. Yo considero que el hombre frente a los medios debe mantener durante toda su vida la libertad y no absolutizar los medios

católica y me cuestioné mi fe. Mucho de esto ocurrió cuando realicé el ramo de Neuroanatomía. Los contenidos me llevaron a ver toda la materialidad extrema del ser humano; donde los comportamientos, los sentimientos, el pensamiento, todo, radicaba en alguna parte material de nuestro organismo. Esta dimensión tan material me llevó a reflexionar y cuestionarme la fe recibida. Pero, al mismo tiempo, en el fondo de mí permanecía una búsqueda muy fuerte de sentido. Latía en mí cierta convicción respecto de que jamás lograría abrazar toda la verdad sólo con mi intelecto y las explicaciones racionales que pudiera darme la ciencia. Creo que fue esta apertura de conciencia lo que me permitió acceder a ciertas experiencias de oración a través de la renovación carismática. Luego, en 1980, me invitaron a encontrarme con un grupo de franceses que llegaba a Chile. Ellos venían de una corriente de la renovación carismática que estaba haciendo una experiencia comunitaria en Francia y que querían encontrarse con jóvenes chilenos. Yo tendría entonces 19 ó 20 años y viví una experiencia intensa de fraternidad, de amistad, de reencuentro conmigo mismo. Y me atrevo a decir que con el Señor, en lo más intimo de mí, pero en lo mejor del otro también. Este encuentro me

# IGNACIO ROSSELOT

# El sufrimiento ajeno me moviliza

Éste es el testimonio transparente de un médico que dejó la forma tradicional de hacer medicina, es decir el ejercicio clínico, pero sigue curando, porque lo que lo movió a estudiar esta carrera es lo que lo sigue motivando hoy: El servicio, la entrega a los demás, el dejarse conmover por los otros, particularmente por sus sufrimientos.

:: Por Felipe Rodríguez

La exaltación del ego, el apego a objetivos de corto plazo, el apego a la satisfacción inmediata de los propios anhelos, aspectos dominantes en la actual sociedad globalizada, dificultan el vínculo con un sentido trascendente de la propia existencia. Pero existen personas capaces de jugarse la propia vida, por su fe en lo trascendente que les apasiona; involucrando en ello las capacidades individuales, el matrimonio, la familia y el trabajo. Ignacio Rosselot, médico de 46 años, vive y testimonia esa experiencia desde el corazón de Fondacio, movimiento presente en 24 países que se ocupa de difundir la doctrina católica, la adhesión espiritual a Jesús, formación doctrinal y el fomento de programas de desarrollo social.

Ignacio es desde el año 2002 vicepresidente mundial de esa organización. Este compromiso lo llevó a trasladarse a Francia, para residir con su familia en Lille, trabajar en la sede de París y visitar periódicamente las comunidades de todos los países donde mantienen presencia. Además de las responsabilidades administrativas propias del cargo, potencia en Fondacio el desarrollo de proyectos sociales que benefician a personas en condición de pobreza. Educación, salud y desarrollo económico social son las prioridades.

Esta opción de apostolado misionero involucró no sólo imponer a su familia el desarraigo familiar y del país, sino dejar el ejercicio de la profesión médica.

# ¿Ha sido para usted complejo abandonar la vocación profesional de médico en pos de un apostolado diferente?

Tú ligas dos palabras un poco rápido, vocación y profesión. Yo entiendo la profesión como un medio para una vocación y un medio es un medio, no es un fin. Yo considero que el hombre frente a los medios debe mantener durante toda su vida la libertad y no absolutizar los medios. Yo podría haber absolutizado el medio que es la medicina y no dejo

de creer que, como medio, es una herramienta preciosa para ponerla al servicio del ser humano. Pero en mi caso he creído comprender que también había otros medios para poner al servicio de este amor que yo he guerido entregar a otros; y en un momento dado, me atrevo a decirlo así, la medicina me quedó corta. Esto es algo absolutamente personal, pues no estoy poniendo en competencia ni profesiones, ni vocaciones, ni medios. Pero en lo que a mí respecta, hasta aquí se me ha mostrado que tenía que ir un poco más allá. Y, a la vez, el medio que recibí (su acción en Fondacio), tampoco está desconectado. No tengo el sentimiento de haber dejado de ser médico. He dejado el ejercicio clínico, pero sigo siendo médico, pues lo que me movió a estudiar medicina, lo que me movió a ser médico, me sigue moviendo hoy. Me refiero al servicio, la entrega a los demás, el dejarme conmover por el otro y en particular por su sufrimiento. No logro quedar indiferente frente al sufrimiento ajeno y eso me moviliza. Esto estaba en el origen de mi opción por estudiar medicina que iba junto al interés científico intelectual. En algún momento incluso pensé en ser laboratorista, biólogo, investigador, digamos. Pero participar en Fondacio me llevó a encontrarme más de frente con el ser humano y no me costó nada cambiar mi dirección.

# ¿Cuáles son las urgencias sociales que hoy le interpelan?

Particularmente las tremendas desproporciones que coexisten en el mundo. La riqueza extrema de un lado y, por otro, países, prácticamente un continente, África, que está sumergido. Eso me moviliza, no me deja indiferente, me interpela.

# ¿Usted tenía otras experiencias de servicio antes de llegar a la vicepresidencia de Fondacio?

Estudiamos con mi esposa medicina en la Universidad de Chile y juntos



opinión :: Carolina Dell'Oro Filósofa

# La intimidad: un tesoro a develar

Las personas tenemos un centro desde el que salen nuestras acciones y al cual vuelve el efecto de las mismas. No somos un conjunto de actos dispersos, sino que cada vez que actuamos vamos escribiendo nuestra historia. Por ello, es relevante estar siempre atentos a develar quiénes somos y a entender que tenemos un núcleo interior, que es en definitiva lo que nos permite ser libres y dueños de nosotros mismos.

Es esta intimidad consciente una de las razones que hacen única a toda persona, dado que no existe un mundo interior igual a otro, como tampoco lo es su historia, ni lo que sentimos o sufrimos. De igual forma, es posible afirmar que la intimidad nunca está acabada, porque siempre aspiramos a más. Eso parece agotador pero es fantástico, porque implica que estamos hechos para la felicidad.

En el hombre nada superior es espontáneo y la intimidad hay que irla descubriendo, develando. En ese sentido, el hábitat familiar es el primer lugar donde se le empieza a desentrañar y a descubrir.

Si queremos crecer en intimidad tendremos que desarrollar la inteligencia pero no sólo en un plano intelectual, sino en cuanto amor a la verdad. Pensar, reflexionar, desarrollar esa fineza de percepción, esa capacidad de no pasar por alto los acontecimientos y los sentimientos cotidianos, son claves para el desarrollo de esa intimidad. Es por esto que una intimidad bien cultivada no tiene en su vocabulario la palabra obvio, porque todo es extraordinario,

partiendo por mi vida y la de los demás.

No le tengamos miedo a pensar, ni a profundizar. Hay gente que dice que no le gusta. ¡Pero si estamos hechos para eso! Cada uno debe encontrar su propia forma: Unos en la contemplación de la belleza, otros en la observación de la naturaleza. En mi caso personal, en la conversación con otro.

¿Qué estás haciendo con tu vida, dónde estás fijando tu mirada? Hacernos esas preguntas es un seguro para que la intimidad no se adormezca ni se detenga.

Para mí, la conversación es un acto magistral. Claro que no de cualquier tipo sino centrada en el otro, sin prejuicios ni reduccionismos.

Me gustaría entonces sugerirte que te preguntes: ¿Qué estás haciendo con tu vida, dónde estás fijando tu mirada? Hacernos esas preguntas es un seguro para que la intimidad no se adormezca ni se detenga.

Te has dado cuenta que como seres humanos buscamos seguridad, pero... ¿por qué nadie toma seguros para la intimidad? No seamos ingenuos, la intimidad es natural pero no espontánea, por lo tanto, necesita de resguardos. ¿Un seguro de intimidad? ¡Si!, y sólo a modo de ejemplo lo es el rito de comer en familia, todos juntos en torno a una mesa. Lo grande se desarrolla en lo chico.

Una vez que hemos cultivado nuestra intimidad nos encontraremos con su fruto, la felicidad. La intimidad bien cultivada nunca se queda en sí misma, siempre repasa, sale, y ese salir es el entregarse y esa entrega es la única felicidad del hombre.

Hasta ahora hemos reflexionado sólo en el plano de lo humano, mas mi certeza es que cuando me descubro hija del Padre todo se completa en la más profunda dimensión. ¿Y si la persona no cree en Dios, igual llega a su intimidad? Por supuesto y puede cultivarla, mas mi experiencia me dice que al momento de confrontarse con la debilidad humana, aparecerá inevitablemente el sin sentido y luego, el desgarro y el dolor. Entonces, cuando la limitación no es asumida con una mirada del hijo al Padre, la vida adquiere una dimensión dramática.

Aunque nos cueste verlo, el dolor es maravilloso porque nos hace sensibles a nuestra debilidad y por lo tanto, más alertas. Con ello no quiero decir que la vida sea un dolor permanente. Por el contrario, es maravillosa, pero tiene dolores que son una pedagogía de vida. El dolor más inmaduro es por lo externo y el dolor más maduro es por sí mismo, por nuestras limitaciones, por darnos cuenta de nuestra incapacidad. Este reconocimiento nos lleva a decir: "Señor, con esto no me la puedo, gobiérname tú, trabájame tú". Y eso es dejarse transformar y crecer.