

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



¡Cuidado!
el tiempo es un
recurso
no renovable

Testimonio Personal
Rodrigo Zaldivar:
una cuestión
de prioridades

Reportaje
diseñando el tiempo

Entrevista
Alberto Etchegaray:
"más tiempo para mis hijos"

Comité Editorial

Pedro Arellano M.
Cristián Coó O.
Alberto Chacón O.
Cristián del Campo C.
Rosario Guzmán E.
Angela Ossa M.
Julio Rodiño R.
Eduardo Rosselot P.
Raúl Troncoso K.

Director

Pedro Arellano M.

Edición General y Redacción

Mariella Rossi W.

Productor

Francisco Ríos V.

Diseño

Miguel Soria P.

Fotografía

Marcelo Santa María

Impresión

Editorial Antártica S.A.

Dirección Editorial

Bilbao 2765
Providencia
Santiago - Chile
F: 2256968-2514827

Número 8

Marzo 1994

Circulación

Restringida

editorial

Comenzamos marzo, ya han quedado atrás las semanas de descanso bien merecido, donde hemos podido recrearnos y tomar fuerza para encauzar las actividades y proyectos que nos propusimos. En lo concreto, se inicia el año laboral

Abiertos a un tiempo nuevo; desafíos y compromisos se agolpan sobre nuestros escritorios. Del mismo modo los planes y proyectos que definimos deben comenzar a materializarse. En otro plano, los propósitos e ideales de armonizar y equilibrar la vida comienzan a ser puestos en jaque y la tentación permanente por hacer más de lo que podemos, asecha cual demonio disfrazado de ángel.

Hemos abierto nuestra agenda nueva y con mayor o menor conciencia comenzamos a ocupar fechas y comprometer tiempo y energía con varios meses de anticipación.

DESAFIO, consciente de los muchos propósitos que nos hacemos de cuidar el equilibrio laboral, familiar, físico, social, espiritual, etc., ha querido hacer un llamado de atención y reflexión frente a lo que es uno de los dramas de la modernidad: "la falta de tiempo".

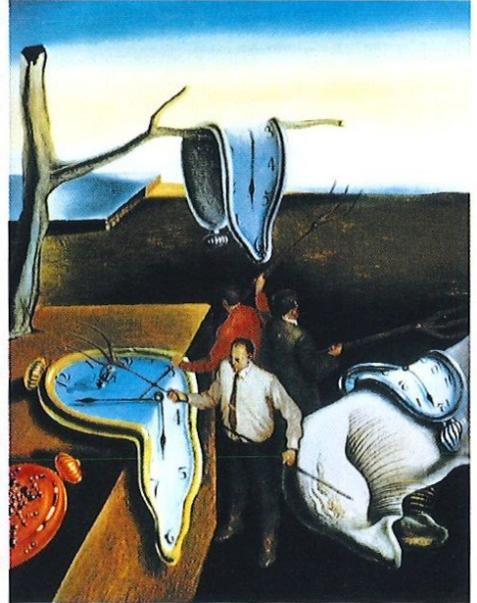
Nuestra responsabilidad frente a esta amenaza es saber disponer y usar el tiempo controladamente, con serenidad y en función de un sentido más trascendente que el interés inmediato o los acontecimientos urgentes.

Queremos entonces despertar la atención para no vernos, a mitad de año, enfrentados al inevitable descontrol que traerá la gran cantidad de "SiiiS" y de compromisos asumidos sin pensar; por cumplir o simplemente llevados por la pasión y el entusiasmo irreflexivo.

DESAFIO invita a poner atención sobre las reales capacidades y los inevitables límites de cada uno, y así, con responsabilidad y en conciencia, poder optar ante cada sugerencia o propuesta respondiendo a sí mismo y a los otros.

Por ello, en el próximo número de la revista propondremos algunos medios concretos para poder ayudar a fijar esas prioridades, descubrir esos límites y con eso facilitar la organización del tiempo.

La falta de tiempo no es sino la consecuencia de no medir capacidades y no determinar prioridades.



Pedro A. Arellano Marín



¡Cuidado!

el tiempo es un recurso no renovable

Tema Central

“A partir de ahora todo el mundo tiene reloj y nadie tiene tiempo” (Michel Serres).

A quién no le hace falta tiempo?.. ¿Quién no ha sentido alguna vez que pasa un día y otro y otro más y todavía quedan pendientes tantas tareas propuestas?...¿ quién no ha pensado que posterga miles de cosas, incluso a sí mismo, porque hay tareas urgentes que resolver?... Parece que siempre estuvieramos a la espera de un nuevo espacio de tiempo, sin embargo, ese tiempo nunca llega, y nunca llegará, a menos que planifiquemos formas y medios para encontrarlo.

Revista DESAFIO buscó testimonios de hombres de empresa y de entendidos en la materia para poder avanzar en este tema que obviamente nadie tiene totalmente resuelto...

“Ahora no puedo darme un tiempo para mí, siento que el trabajo es más importante, cada día la competencia del mercado es más fuerte y uno no puede quedarse atrás”

“La gran responsabilidad que significa ser exitoso en lo profesional y mantenerse vigente, implica una gran dedicación. Tal vez a futuro tendré un poco más de tiempo”

“Claro que me hacen falta más horas al día, podría hacer muchas más cosas, dedicarme a mi familia, a algún deporte o hacer algo que me guste...”

“Nunca tengo tiempo para lo que yo quiero, hago tantas cosas, sin embargo parece que nunca hiciera nada.”

Estos son algunos de los comentarios que más a menudo se escuchan en el mundo de la empresa. La gran mayoría parece coincidir en que el tiempo es un recurso muy limitado. Y es que mientras más nos acercamos al dos mil, en este periodo llamado por algunos postmodernidad, el tiempo se convierte en el objetivo definitivo y en el más necesario para disfrutar de la vida, pero, a la vez, en el más difícil de obtener.

El precio insoslayable del éxito empresarial pareciera traer consigo una sensación de no controlar el tiempo plenamente. Una sensación angustiante de que el tiempo esta pasando por arriba. Esto, en mayor o menor escala, se transforma en una falta de armonía vital, que en algunos casos convierte la vida

en un mero sobrevivir.

Con todo, lo que es absolutamente categórico es que nuestra única posesión verdadera es el tiempo. Este recurso se entrega en forma igualitaria y gratuita a cualquier hombre. Todos, sin excepción, comenzamos el día con 24 horas, cada minuto que pase va descontándose automáticamente... El problema es ¿Qué ocurre con esas 24 horas al día de que cada uno dispone?...

La capacidad de elección

Para Nureya Abarca, Sicóloga y Académica de la U. Católica - quien participó en un estudio realizado por esa universidad para delimitar el perfil del ejecutivo chileno- nuestros compatriotas le dedican muchas horas de su tiempo al trabajo (en promedio más de diez diarias). Lo que en muchos casos les hace dejar pendientes algunos aspectos de su vida.

Este comportamiento, desde su punto de vista, correponde a un mecanismo relacionado con la “conducta de elección”. “Todo ser vivo dedica tiempo y energía hacia un objetivo que le aportará una ganancia proporcional a



Buscando el equilibrio

El trabajo es en la práctica la actividad que consume gran parte del tiempo, sin embargo en general las personas no estiman que sea la más importante. DESAFIO entrevistó a algunos ejecutivos y la gran mayoría coincidieron en señalar otras prioridades en su vida antes del trabajo. Y es que

su esfuerzo. Esto es muy simple de estudiar en las aves, ninguna paloma vuela a buscar alimento si lo que va a encontrar no contrarestraa el esfuerzo y la energía gastada en el viaje. En los seres humanos, mucho más complejos, operan mecanismo semejantes: nadie le dedica tiempo a algo por lo cual está seguro no obtendrá recompensa”.

“Esto pasa con la mayoría de los ejecutivos, porque las energías dedicadas al trabajo encuentran una recompensa mucho más inmediata (la productividad crece, las ganancias aumentan y el éxito también..) Sin embargo, el tiempo dedicado a otras cosas, como la familia, aunque tal vez tenga muchas mayores retribuciones, éstas no se obtienen en forma inmediata y, en general, se descubren a mediano o largo plazo”.

La gran adicción al trabajo de muchos, también tiene su explicación, según la sicóloga, en una cuestión de habilidades. “Un hombre en general sabe desarrollarse perfectamente en el mundo laboral y no siempre en el mundo familiar: con sus hijos, su señora etc; entonces no se siente apto para asumir una serie de tareas que trae consigo el estar más tiempo en el hogar. De esta forma, tiende a dedicarse más al trabajo que es donde cree que se maneja perfectamente”.

cuando se formula la interrogante de cuáles son las cosas más relevantes, nadie dice el dinero, la fama, el éxito, el poder, el ganarle a la competencia etc. En general la respuesta que se escucha es: la familia, la mujer, Dios, el marido, los hijos, el deporte, etc.. Inmediatamente aparece una contradicción.

Nureya Abarca, volviendo a su experiencia con el estudio del perfil del ejecutivo, señala que la mayoría de ellos eran “perfectos” porque las preguntas las contestaban desde el “deber ser”, o sea de lo que era deseable socialmente. “Obviamente que lo socialmente deseable es darle prioridad a la familia por sobre el trabajo. Muchos, por ejemplo, contestaban lo fundamental que era para su empresa el recurso humano, pero, cuando se les preguntaba cuánto tiempo dedicaban a su capacitación o formación las respuestas no eran compatibles con esa afirmación”.

Lo interesante pareciera ser que efectivamente dedicamos mayor cantidad de tiempo a lo que en verdad es más importante en nuestra vida y no a lo que es socialmente deseable. Entonces, tal vez la clave para no sentirnos agobiados es preguntarse: ¿Qué es lo más importante para mí en este momento, a qué le quiero dedicar

energía porque sé que tarde o temprano tendré una recompensa?

Para Marisa Soler, encargada de PRH (organismo de investigación y formación del ser humano), la clave del buen uso del tiempo está justamente en el poderse conocer, es decir en el descubrir qué es lo que quiero hacer de mi vida. “La vida de cada uno es como un río, yo debo saber qué caudal trae, cómo es, hacia dónde se dirige y dónde va a desembocar”.

“Esto dará la clave para utilizar mi tiempo de acuerdo a los objetivos o metas que yo deseo alcanzar.”

Descubrir nuestras prioridades

Parece indispensable entonces poder administrar este tiempo de acuerdo a lo que son nuestras verdaderas prioridades. No es posible que nuestra prioridad sea la familia y le dediquemos sólo el 5% de nuestro tiempo. En esta situación existe algo que no está funcionando bien: o no conocemos nuestras prioridades o simplemente nos estamos autoengañando.

Algunos necesitan de crisis para descubrir esto. Es el caso de Sergio Cardone, presidente de Constructora Enaco: “producto de un problema familiar fui capaz de darme cuenta que el costo de dedicarse tanto al trabajo era muy alto, porque el hombre está hecho para trabajar, pero también para una serie de otras cosas. Hoy he descubierto que es perfectamente posible trabajar menos y ser más productivo, para ello es muy necesario saber delegar, pero delegar de verdad, lo que requiere una confianza real en el otro”.

Para Cristobal Lira, gerente general de la empresa D y S, la visión es un poco diferente. “Creo que mientras más tiempo se le dedica al trabajo más

oportunidades surgen y más exitosa puede ser la gestión. Estoy consciente de que el trabajo ocupa gran parte de mi tiempo y se que he dejado muchas cosas pendientes, pero uno siempre tiende a pensar que está en un momento especial y que más adelante podrá recuperar el tiempo. Uno muchas veces deja de lado lo importante por solucionar lo que es más urgente”.

En el caso de una mujer el tema se complica aún más. Para Norma Acevedo, economista, actual gerente de finanzas de Radio Nacional, el trabajo es algo tan fundamental en su vida que, es la manera de sentirse realizada y productiva. “Yo no puedo vivir sin trabajar, mi educación familiar me enseñó que no solamente debía ser una profesional, sino que una buena profesional, esto implica muchos sacrificios, dedicación y tiempo para competir de igual a igual con el hombre, ser mujer no puede ser ningún justificativo”. Con dos hijos y múltiples experiencias laborales en diversas partes del mundo, ella es bastante sincera al plantear su opción: “sé que todo esto debe tener un costo, sin embargo aún no lo he cuantificado y nunca podré saberlo en forma exacta, porque tampoco sé cuál habría sido el costo de quedarme en la casa; tal vez amargura, deseos de reconocimiento, frustración... no lo sé”.

No es que se pretenda hacer una pugna trabajo v/s familia. Sin embargo, mirando someramente el mundo empresarial, la sociedad está exigiendo a los profesionales jóvenes cada vez más dedicación de tiempo, lo que de alguna forma los está obligando a postergar en forma permanente

otras actividades o áreas de su vida. Incluso se deja entender, en forma subliminal, que el cumplir un horario razonable es sinónimo de poca importancia personal y el vivir sin tiempo es sinónimo de status.

En este sentido la empresa debe ser cautelosa, “el trabajo es un medio de vida y no de muerte”. José Roberto Ohl en su libro “Sensibilidad Gerencial” explica que se ha demostrado y comprobado que las horas extras constantes y habituales no aumentan la productividad, sino que roban la motivación y quitan la armonía a todo ser humano. El día se divide en 24 horas y estas horas se distribuyen en un triángulo equilátero, donde cada línea representa una necesidad humana (Trabajo, familia y descanso). Desde el momento que se pierda la igualdad de esta división es necesario corregir lo errado. El trabajo en exceso es, sin duda, una causa de falta de armonía.

Esta falta de armonía tarde o temprano se traducirá en la



gestión de la empresa. Cuando las personas son importantes en una organización, ésta debe velar también por su equilibrio, debe procurar un espacio para que el trabajador pueda realizarse en su vida personal, familiar, en su desarrollo humano y espiritual, lo que le permitirá mantener ese equilibrio necesario para rendir y ser eficiente.

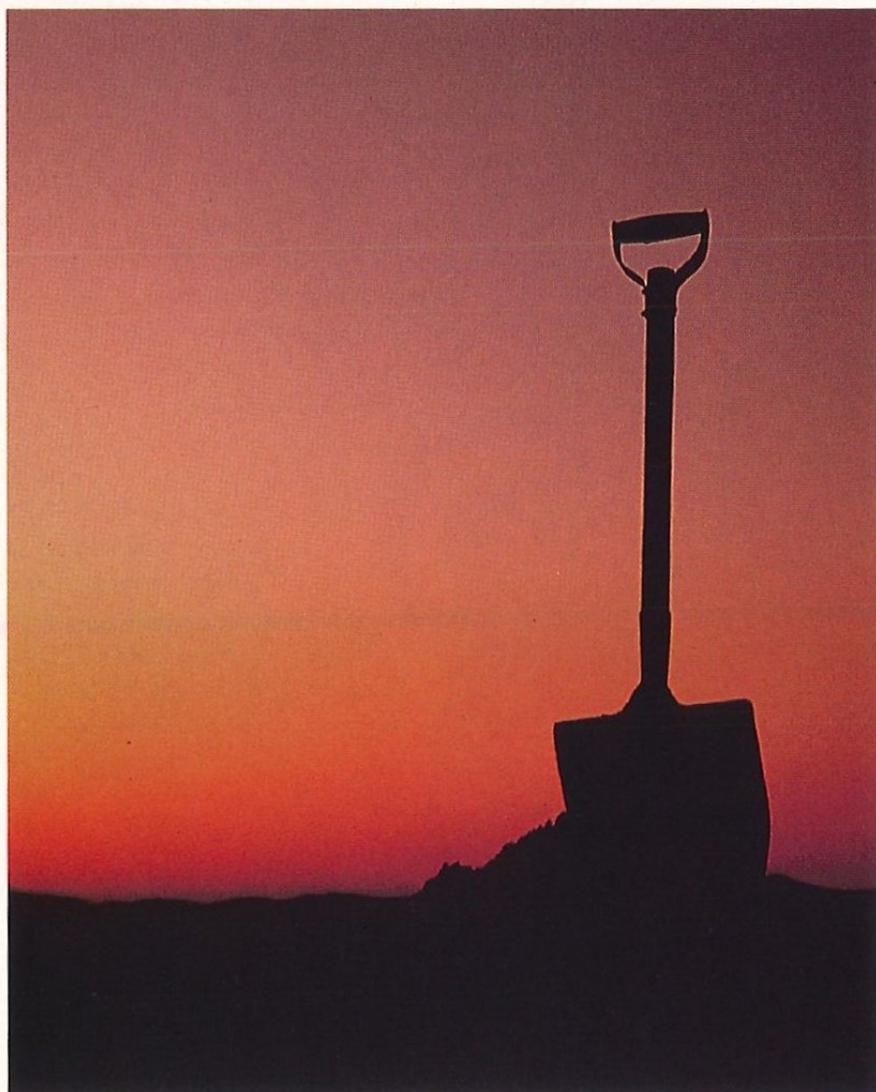
Obviamente el tiempo que no se dedica a trabajar se puede emplear en muchas otras cosas, sin embargo, es absolutamente indispensable tener un objetivo que permita descubrir qué quiero hacer con ese tiempo, sino obviamente nunca lo encontraré y me dejaré llevar por los acontecimientos respondiendo sólo a las demandas del exterior.

Intentar cambiar la rutina de cualquier ser humano, no es tarea fácil, requiere de voluntad, de disciplina, de saber pedir ayuda , pero más aún, de una revisión interior que permita sacar hacia el exterior las necesidades, las metas , los objetivos.

Para algunos, como Mozart, no fue necesario tomar clases de piano para ser un célebre pianista, para otros, si lo es. Al igual que en la vida, hay quienes tienen la facilidad de entrar en su interior y otros necesitan apoyarse en algunos medios de formación personal y humana para poder descubrirse y gestionarse.

La angustia que trae consigo la falta de tiempo, tal vez sea una angustia que surge desde la pregunta: ¿Qué deseo hacer yo hoy con mi vida?...Mientras no le encontremos una respuesta a esta última interrogante tal vez sigamos creyendo eternamente que no tuvimos tiempo...

todo a su tiempo



Hay un tiempo para cada cosa,
y un momento para hacerla bajo el cielo:
Hay tiempo de nacer y tiempo para morir;
tiempo para plantar, y tiempo para arrancar lo
plantado.

Un tiempo para dar muerte, y un tiempo para
sanar;

un tiempo para destruir, y un tiempo para
construir.

Un tiempo para llorar y otro para reír;
un tiempo para los lamentos, y otro para las
danzas.

Un tiempo para lanzar piedras, y otro
para recogerlas; un tiempo para abrazar, y
otro para abstenerse de hacerlo.

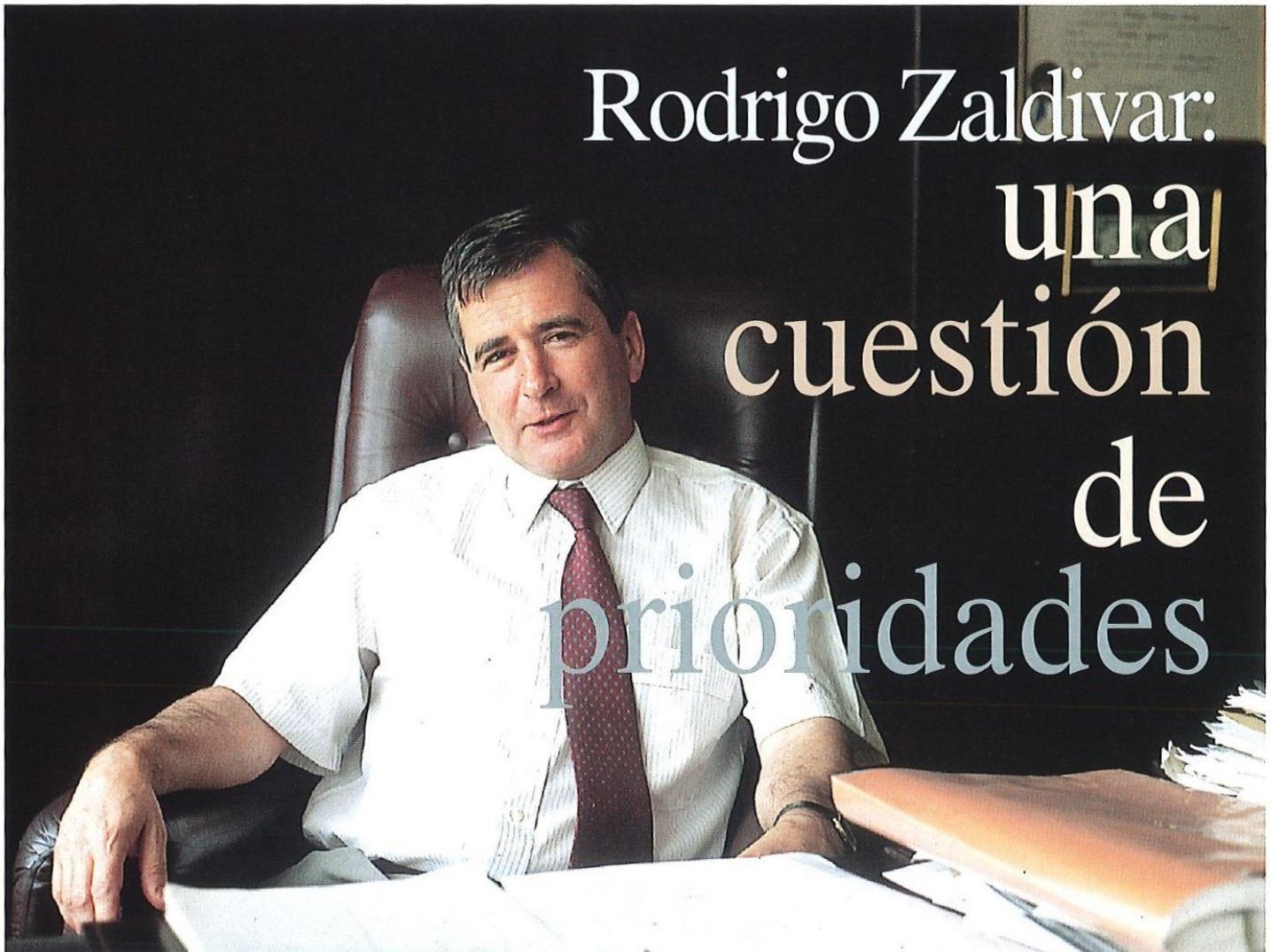
Un tiempo para buscar, y otro para perder;
un tiempo para guardar y otro para tirar fuera.

Un tiempo para rasgar, y otro para coser;
un tiempo para callarse, y otro para hablar.

Un tiempo para amar, y otro para odiar;
un tiempo para la guerra, y otro para la paz.

Finalmente...¿ qué le queda al hombre de
todos sus afanes?

ECLESIASTES 3 (1-9)



Rodrigo Zaldivar: una cuestión de prioridades

Ue profesión Ingeniero Comercial de la U. Católica. Actualmente gerente general de la empresa Sudamericana de Metales y primer vicepresidente del Hogar de Cristo. Rodrigo Zaldivar hombre alegre, conversador, modesto "no creo ser un ejemplo, no sé si mi testimonio servirá de algo".

Este personaje, bastante inquieto, nos recibe en su oficina. Con un escritorio repleto de papeles, al más puro estilo de un ejecutivo muy ocupado pero -según él- "nunca stresado". En la pared, junto a sus títulos, aparece enmarcado un billete de 2 dólares "no es para la buena suerte, sino para que justamente me pregunten ¿qué significa...? y así poder iniciar una conversación; es un pretexto". Un pretexto que no necesita, no sólo por su facilidad de palabra y elocuencia, (tal vez le hubiera gustado, al igual que su hermano Andrés, incursionar en la política), sino por su calidez y cercanía.

"Una vez fui a comprarme un equipo de audio. Entré a una habitación donde el vendedor puso varias alternativas al alcance de mi presupuesto y me dijo: 'escuche en todas la misma melodía, cuando no note ninguna diferencia entre uno y otro equipo, cómprese el último que probé'. Así lo hice y no sólo adquirí un buen equipo de sonido, sino que aprendí que no sacaba nada con tener el más caro de la tienda, si mi oído no era capaz de captar la diferencia. Entonces, también comprendí que es necesario ponerle un freno al verbo tener y por eso no necesito escalar y escalar para tener cada día más".

Es así como hoy Rodrigo Zaldivar decidió hacer compatible y complementaria su labor empresarial con su

vocación de servicio social.

Para él el tiempo es un recurso escaso “muchas veces quisiera que el día tuviera mucho más que 24 horas”, sin embargo, ese tiempo que a veces le falta, lo distribuye de acuerdo a una decisión personal, basándose en una cuestión de prioridades.

El servicio a los demás fue un tema que le inquietó permanentemente, pero el tiempo pasaba y no lograba incluirlo en su rutina diaria. “Siempre pensaba cuándo podré tener suficiente tiempo y medios para dedicarme a lo que quiero... Y en eso se me estaba pasando la vida. Entonces decidí hacer algo práctico: repartir mi tiempo...”

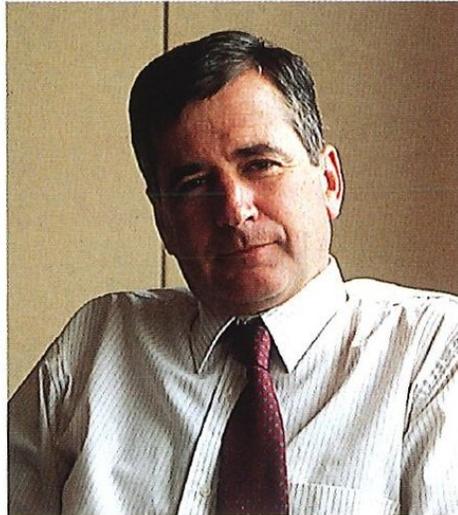
Sin duda que toda elección implica una renuncia: como gerente tuvo que ajustar sus horarios, su agenda, sus compromisos sociales, su trabajo y también su bolsillo. Desde hace 7 años trabaja en las mañanas en su empresa y en la tarde es Jefe del voluntariado del Hogar de Cristo.

“Généralmente llego muy temprano a mi oficina y aprovecho de avanzar lo más posible cuando no hay nadie. Trabajo intensamente hasta las 14.00 horas y luego parto al Hogar de Cristo, para tratar de estar cerca de las 20.00 hrs. en mi casa.”

“Desde un principio fui muy rígido en este esquema para ir adquiriendo una rutina y para que mi entorno fuera comprendiendo en qué horarios podían contar conmigo. Trato en lo posible de

no mezclar las cosas. En la oficina he tomado todos los clientes de Europa y Japón, que por diferencia de horario sólo pueden comunicarse conmigo durante la mañana.”

“Esta opción significa que a veces tengo que andar corriendo, pero no me siento estresado, pienso que le saco un provecho a todas las horas del día. Estoy seguro que no llegaré al final de mi vida pensando que el tiempo me gastó a mí, sino que yo invertí en él”.



Rodrigo Zaldivar no cree haber resuelto su problema con el tiempo ni mucho menos, sin embargo, en la práctica el tiempo no es para él un gran problema. No sólo dedica gran parte de él al servicio, sino que también tiene claro la importancia de una vida familiar junto a su esposa y sus 5 hijos. “Existe una frase que dice: Candil en la calle y oscuridad en la casa” es justamente eso lo que intento que no me pase y, aunque mi señora a veces se queja, intento dejarles un tiempo importante para ellos. Trato de llegar a mi casa alrededor de las 20.00 hrs, les

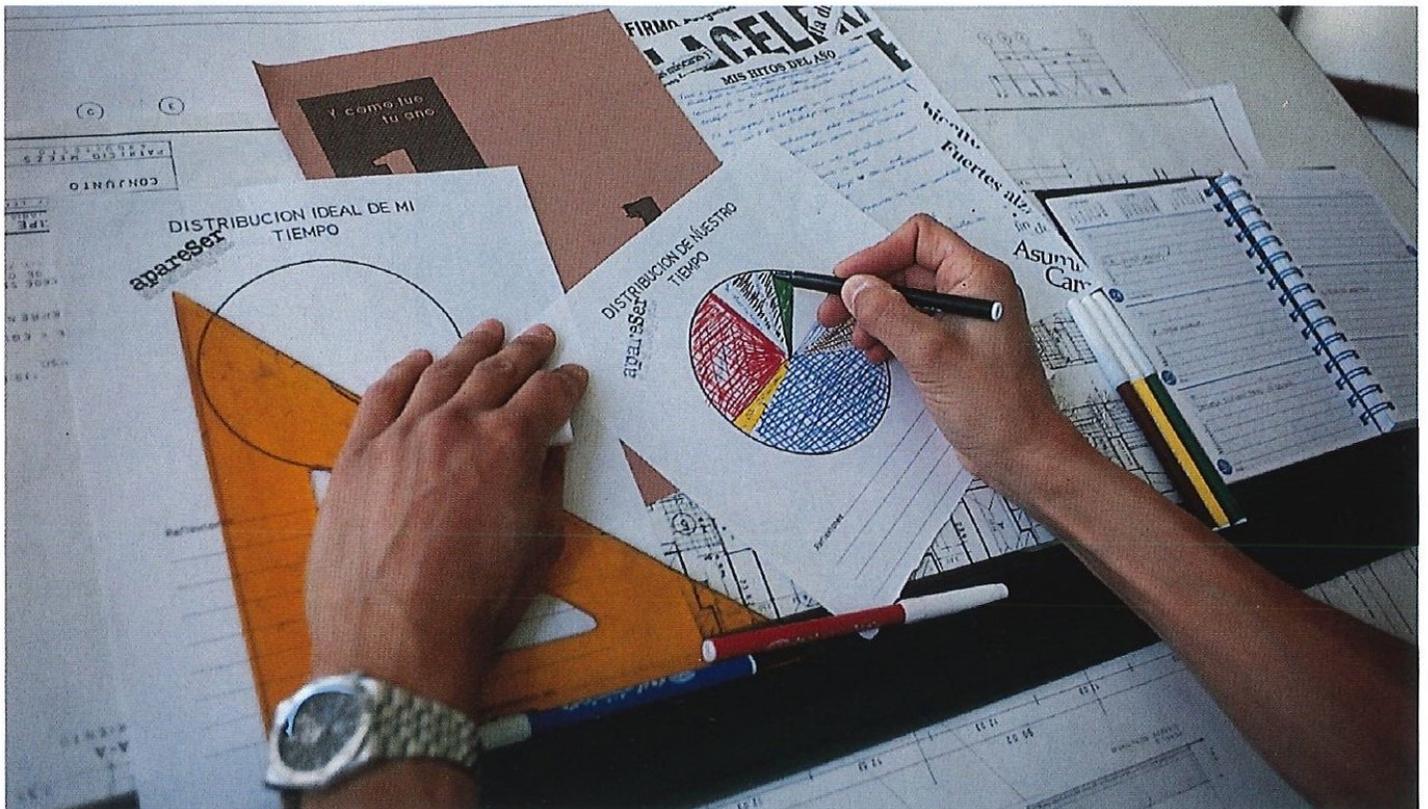
dedico los fines de semana, y las vacaciones son para mí sagradas, me las tomo siempre, pase lo que pase. También se hace un tiempcito para hacer footing, almorzar todos los jueves con su madre, ser secretario general de la fundación Millahue (entidad preocupada de otorgar capacitación a personas de escasos recursos), etc.

Insiste mucho en que él no se considera un ejemplo. “Esto del tiempo es relativo. En el Hogar de Cristo hay algunas nanas (asesoras del hogar) que destinan su día de salida al voluntariado. La otra vez llegó al hogar una viejita de 87 años que quería ser voluntaria, entró apenas con sus muletas pero con toda la experiencia de los años vividos... ¿Quién destina más tiempo?... ¿quién se sacrifica más?... ¿Quién renuncia más?...”

Algunos podrían imaginarse que Rodrigo Zaldivar no tiene la característica propia de un empresario: esa fuerza que lo impulsa a emprender más y a poseer más y más. Sin embargo, él dice destinar gran parte de su capacidad creadora y sus energías no para tener sino que para ser más. “La labor de servicio a los más pobres, me ha enseñado una visión del mundo que estoy seguro que en la empresa es muy difícil de aprender”...

Una llamada telefónica de larga distancia interrumpe nuestra conversación. Ya es hora de irnos, entendemos que no podemos seguir “robando” un tiempo tan valiosamente empleado...

diseñando el tiempo



-Hacerse cargo del diseño de la vida propia fue uno de los objetivos que movió a ApareSer (entidad de formación y desarrollo humano), en la creación de un taller para evaluar no sólo lo ocurrido en el año recién pasado, sino para proyectarse y analizar la posibilidad de gestionar el tiempo que viene.

-Muchas más mujeres que hombres, de diferentes edades y profesiones (ingenieros, economistas, sicólogos, pintores, periodistas, etc), se dieron cita un día entero, desde las 9.00 hasta las 18.30 hrs, y bajo la conducción de profesionales de ApareSer tuvieron la ocasión de hacer un aro, de mirarse interiormente y de darse el tiempo para planificar...

De esta experiencia también formó parte Revista DESAFIO y en ella pasaron cosas interesantes...

Partimos dando una ovación pública a los hombres (en total 5 contra cerca de 40 mujeres). Explicaciones se dieron muchas:

“Es que los hombres siempre creen estar ocupados”. “No, lo que pasa es que no nos damos el tiempo para reflexionar”. “Creemos que la

eficiencia y la productividad se miden en resultados concretos”. “Yo creo que socialmente la mujer es mucho más cuestionadora que el hombre”.

En fin, además de ser este taller una instancia de análisis, se convirtió, como uno de los hombres lo señaló: en una oportunidad única para conocer distintos puntos de vista, “porque pocas

veces uno puede tener una aproximación tan exacta al mundo femenino”.

Para entrar en confianza hubo ejercicios de relajación, que nos fueron conduciendo a una reflexión interior, a tratar de hacer una foto o una ilustración de cómo cada cual se veía en ese preciso instante. Esta imagen debió graficarse en una página. Entonces,

surgieron las más diversas formas de expresión: caricaturas, esquemas, gráficos, etc. Los sentimientos generalizados que de allí se desprendieron fueron: cansancio, stress, crisis, dolor, ganas de desaparecer, deseos de dar gracias, etc.

Definir cuáles habían sido las cosas más importantes que ocurrieron en nuestro año 1993, fue la tarea siguiente. Para eso trabajamos confeccionando especies de titulares (como en los diarios), es decir de hitos que a cada uno le marcaron su manera de vivir en este período.

Con toda esta información se trabajó estableciendo áreas o dominios (familiar, laboral, espiritual, salud, vida social, esparcimiento, etc) donde uno anotaba lo más relevante que había vivido. Cada uno de estos espacios tenía una magnitud proporcional a la importancia que personalmente se le asignaba.

Compartiendo experiencias sur-

Ejercicio práctico

Le sugerimos que, para su admiración o entretención, realice el siguiente ejercicio. Reemplace la palabra tiempo por la palabra vida en cada una de estas frases:

- No tengo tiempo para nada
- Me falta tiempo
- Si tuviera tiempo lo haría
- Perder el tiempo
- Voy a dedicarle más tiempo
- El tiempo pasa volando
- El tiempo no vuelve atrás

gieron algunas conclusiones: "Que terrible es que el día tenga 24 horas". "Creo que es un problema de organización y de opción, uno permanentemente debe estar optando". "Es que hay veces que necesitamos una crisis para poder entender...". "En mi caso quedé viuda y tuve que asumir una serie de responsabilidades para las que tal vez no estaba preparada, pero cuando me di cuenta que me la podía, que

era capaz, empecé a tomarle el gusto y no sentirme obligada a hacerlo". "Claro, lo que pasa es que comunmente tendemos a pensar: esto es lo que me toca vivir y no puedo hacer nada frente a ello, es como si alguien, ajeno a uno mismo, le llenara la agenda de compromisos y después uno tuviera que ingeniárselas para cumplirlos"....

Repartir estas áreas o dominios en un tiempo imaginario, pensando que tenemos una torta y debemos partirla en pedazos, dimensionando cuánto tiempo efectivo le dedico a cada cosa, fue el siguiente ejercicio.

Lo interesante fue comprobar que en general el tiempo efectivo no siempre iba asociado a la prioridad que uno le asignaba a cada área o dominio. Esto obviamente producía insatisfacción, sensación de "falta de tiempo" y también angustia.. Entonces la conclusión fue descubriéndose rápidamente: "la calidad de cada una de nuestras vidas está necesariamente asociada a la posi-

La importancia de detenerse

Nos llamó la atención que justo a fin de año, cuando los bancos están sobrecargados de trabajo, Alberto Salinas, Gerente de Operaciones del Banco O'Higgins, fuera uno de los pocos hombre que se "dieron el tiempo" para asistir a este taller. Por eso partimos luego a entrevistarlo.

Nos contó que su decisión no había sido tan complicada porque programó con anticipación que durante ese día tendría todo el tiempo ocupado. "Creo que es muy necesario evaluar, yo permanentemente lo estoy haciendo, no sólo en lo laboral, sino que también en la vida privada. Pero, es bueno de pronto hacer un alto, analizar y darse cuenta y, más aún, tener la posibilidad de compartir otros puntos de vista."

Para Alberto Salinas uno de los beneficios más significativos que obtuvo del taller fue darse cuenta que existen algunos dominios de su vida un poco abandonados. "Espero dedicar este año más tiempo a algunas áreas que tengo pendientes, por eso estoy tratando, más que nunca, de delegar. Actualmente tengo un asistente que me ayuda a hacer el trabajo día a día, a ordenar los papeles, a resumir los informes etc. Asimismo, creo que es importante capacitar a toda la gente más cercana a mí para que ellos puedan asumir parte de mi trabajo. Para lograr esto, todos deben sentirse motivados y dispuestos a compartir los proyectos del Banco. Además, es necesario que exista una fuerte sintonía entre nosotros que permita hacer más en menos tiempo".

Este taller también le sirvió para refrescar algunas ideas con respecto a los logros profesionales. "Estoy convencido que no existe una relación directa entre el tiempo que se dedica a trabajar y la cantidad de éxito que uno tenga en la vida. Es importante considerar también la eficiencia, la experiencia, las habilidades, y fundamentalmente la forma de entender el trabajo". En este último punto confiesa ser discípulo y seguidor de Fernando Flores.

Finalmente, este alto ejecutivo nos confesó otro pensamiento que el taller ayudó a despertar: "no me siento un hombre que le falte el tiempo, pero creo que siempre he encontrado una 'chiva' para ocuparme más y más"...

bilidad de manejar eficientemente nuestro tiempo". Es que el tiempo no se detiene, no nos espera, es un recurso no renovable que no podemos ni perderlo, ni ganarlo, sino que sólo aprovecharlo mejor.

Si el tiempo es un problema difícil de manejar es justamente porque cada uno siente que lo va consumiendo rápidamente. Por eso nos apuramos y aceleramos tratando de ser más eficientes y hacerlo todo. La pregunta entonces fue ¿por qué corremos?....

"Yo corro porque quiero hacerlo todo bien y trascender, dejar una huella de mi presencia aquí en la tierra"

"Yo corro ahora, antes de llegar a los cuarenta, porque no quiero correr mañana".

"Fara tratar de responder a exigencias externas a mí, por miedo a sentirme rechazado si no estoy siendo eficiente y ,a veces, para llenarme de cosas y huir de mí"

"Porque soy demasiado perfeccionista, me gusta hacerlo todo perfecto y personalmente".

"Corro porque no he descubierto lo esencial, lo más importante ,a lo que estoy llamada".

"Soy muy activo, me gusta hacer muchas cosas, me entusiasmo con facilidad y asumo muchos compromisos al mismo tiempo".

También hubo gente que aseguró no correr, pero fue absolutamente la inmensa minoría. Detrás de ese tremendo acelerador que parecen haber puesto al hombre moderno, los

presentes también reconocieron que no era la forma ideal de vivir la vida y surgieron algunas ideas para desacelerar la marcha:

"Creo que es importante hacer un discernimiento efectivo para priorizar sobre qué energías y tiempo estoy dispuesto a poner en cada cosa; pero este



discernimiento debe tomar la realidad integral de la persona".

"Es necesario ser práctico, aprender a decir que no. Comprarse una agenda donde el día no tenga tantas horas, ni tanto espacio para anotar compromisos".

"La clave está en saber delegar, delimitar las áreas, definir roles, optimizar el tiempo".

"Entender que tenemos que

saber optar, elegir y al mismo tiempo ponerse en contacto con los costos que implican estas elecciones".

Las orientaciones en este sentido, en general, apuntaban a un orden interno, un orden que no es posible sin fijar prioridades en la vida de cada uno y trabajar en base a ellas. Un orden que pasa necesariamente por un autoconocimiento que permite diferenciar lo esencial de lo superfluo; lo urgente de lo importante; lo óptimo de lo bueno.

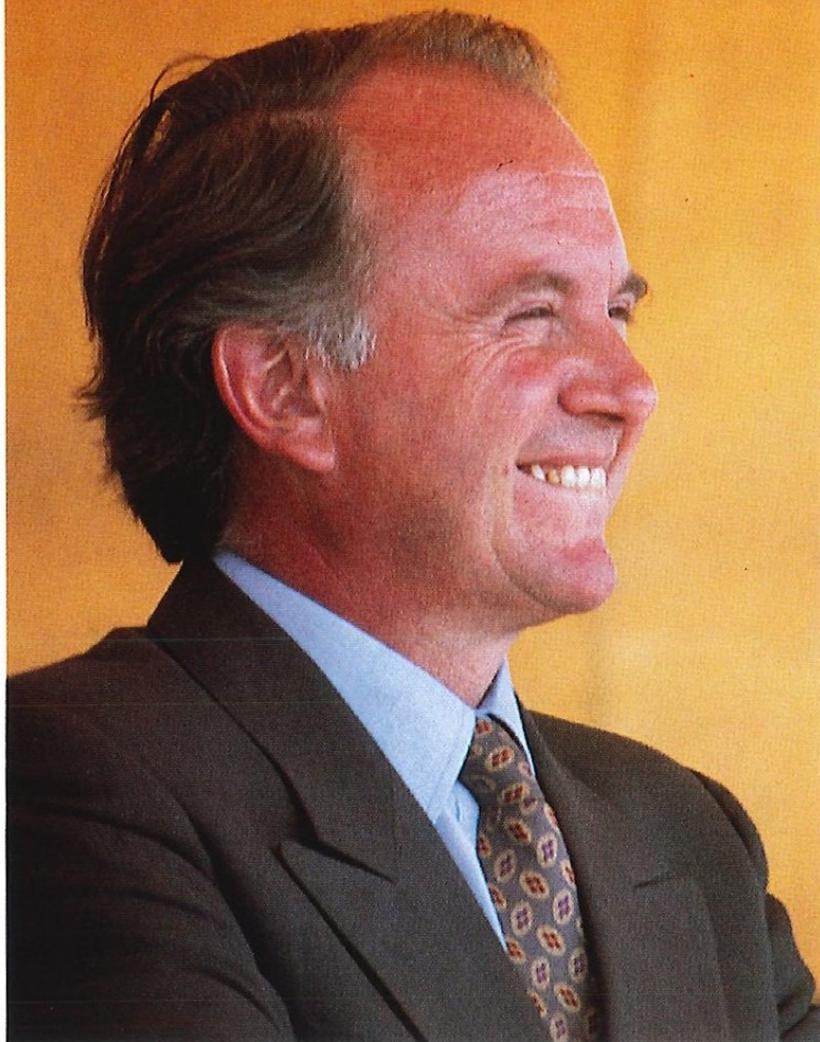
Entonces vuelve a surgir con más fuerza el diseño de la vida propia, el mirarse hacia adentro y preguntarse hacia dónde quiero ir...

Finalmente nuestro taller terminó en un ejercicio donde cada uno debía proyectar su misión y al mismo tiempo imaginarse qué le gustaría lograr en los dominios de su vida... La tarea para la casa fue distribuir el tiempo efectivo de acuerdo a esa visión.

La despedida fue triste, se rompió el aro autoimpuesto y se volvía al mundo donde las tentaciones diarias aceleran el motor.

Agradecimiento, complicidad, entender que a todos nos pasan cosas similares, aprender de los otros y proponerse a no dejar más que el tiempo nos triture; fueron algunas de las sensaciones que quedaron en el ambiente.... El desafío: juntarse nuevamente a fin de este año para saber cómo nos ha ido y cómo hemos cumplido con nosotros y con nuestro tiempo...

Alberto Etchegaray:



“Más tiempo para mis hijos”

Por Rosario Guzmán Errázuriz

Cuando hace algunos meses Alberto Etchegaray rechazara el ofrecimiento que le hiciera el Presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle, para asumir el Ministerio de Educación, la opinión pública chilena sintió una mezcla de asombro, desconcierto y admiración... Asombro, por no haber estado acostumbrada a ser testigo de que personas a las cuales se les honra con un cargo ministerial, rehusen a asumirlo... Desconcierto, por desconocer las razones del hasta entonces exitoso ministro de Vivienda

de Patricio Aylwin, para no querer continuar en el gabinete de su sucesor... Admiración, porque sean cuales fueren sus motivos, no es corriente encontrarse, hoy día, con hombres públicos que teniendo la posibilidad y las condiciones para permanecer en el poder, decidan alejarse de él voluntariamente...

Que quería volver a entregarle más tiempo a su familia -dijo en síntesis- y también demostrar, en forma pública, que “se es capaz de dejar el poder...”

Ahora bien, considerando que este número de DESAFIO gira precisamente en torno al tiempo del que disponemos en nuestro paso por la tierra, quisimos centrar nuestra entrevista a este ingeniero civil de la UC, 47 años, casado con Beatriz de la Cerda y padre de 7 hijos, en las prioridades que determinan la distribución de su tiempo, de acuerdo a sus metas, intentando ser consecuente con sus ideales.

No olvidemos que quien viene de abandonar el Ministerio de la Vivienda

y Urbanismo -habiendo batido un record en materia de soluciones habitacionales para los más pobres- es ex alumno del colegio de los Sagrados Corazones, ha estado ligado al Hogar de Cristo, al Trabajo para un Hermano, como también al mundo empresarial, a través de la Cámara Chilena de la Construcción. En 1987 se destacó como uno de los organizadores de la venida del Papa Juan Pablo II a nuestro país, desempeñándose al mismo tiempo como cabeza de la Comisión por la Solidaridad y la Reconciliación, convocada por el Cardenal Fresno.

Hombre de Iglesia, tiene grandes amigos curas -entre ellos Monseñor Cristián Precht-, a los que les costó resignarse que este cristiano comprometido y valiente defensor de los principios del Evangelio no tomara "la batuta" de la educación chilena, en momentos donde la discusión valórica ha cobrado particular relevancia. Pero los contundentes motivos de Etchegaray pesaron más que su conciencia, y es así que nadie logró moverlo de su convicción profunda: era hora de que sus hijos "dejaran de tener un ministro, para volver a tener un papá..." Y, por otro lado, había que evitar "encariñarse" con el poder...

Sólo 5 preguntas le formulamos a este Alberto Etchegaray sonriente y próximo de su prójimo. "Contento, Señor, contento" pareciera ser el estado de ánimo habitual... Pero antes de escuchar sus respuestas, seleccionamos algunas opiniones que nos entregara en entrevistas anteriores y que ayudan, sin duda, a configurar mejor aún su perfil:

* "Hay que sufrir para crecer"

* "Pienso que no hay ninguna otra institución en Chile, con el poder de

convocación que tiene la Iglesia, sobre todo después del gran respaldo que recibió de parte del Papa cuando vino a Chile".

* "El Reino de Dios se comienza a construir en esta tierra, con la gracia de Dios y nuestro propio esfuerzo"

* "Yo me jacto de ser irreductiblemente independiente, en materia política"

* "El país no se acaba en los ministerios: hay muchas maneras de servirlo".

* "Cuando no se deja el poder a tiempo, se corre el riesgo de ponerse soberbio y comenzar a confundir el servicio público con el proyecto personal".

El desafío de desafiar al poder

Llegar a ser capaz de rehusar a un alto cargo de poder -teniendo de sobra condiciones para ejercerlo- resulta en verdad en los tiempos que corren, un hecho inusitado... Haberlo podido hacer, ¿le significó un largo y costoso proceso, o cree usted que se trata de un "don" que le fue otorgado?

Creo muy sinceramente que en este proceso en el cual tuve que determinar las condiciones para poder aceptar o rechazar un cargo, he tenido una gran cercanía, concretamente, con el Señor, en esta decisión. Porque esta no es una cuestión de dones que uno tenga, sino que de la fuerza con que se pida la iluminación correspondiente. En esto han estado presentes, en primer lugar, mis compromisos con mi familia y con mis hijos y, también el desprendimiento que en forma voluntaria quiero hacer de los cargos de poder. Yo creo que esta ha sido una señal de que uno tiene la capacidad de poder desprenderse de algo que le es querido y que significa, en este país, la posibilidad de hacer

muchas cosas. Pero ello lleva involucradas situaciones de tipo personal, especialmente vinculadas al poder que se ejerce, de las cuales hay que tener una amplia y muy precisa libertad.

Toda persona suele tener un "norte" en su vida, y en torno a él construye y ordena el resto de su existencia ¿cuál es el suyo?

Mi "norte" ha estado muy influido por la fe que yo he tenido el privilegio de recibir. De alguna manera, en todas mis actividades y acciones, he buscado ser consecuente con el Evangelio y con la persona del Señor Jesús. Es por esto que tanto en las actividades profesionales, como empresariales y sociales (fundamentalmente solidarias), esto ha estado muy presente. Mi "norte" es entender que la forma de vivir mi fe se juega en la manera en que me comprometo con los otros. No pertenezco a una posición de fe en la cual esté muy presente la formación personal, que siempre considero necesaria, sino que he estimado muy importante vivirla a través de los hermanos, a través de las personas. Creo que en cada actividad, tanto pública como privada, de la Iglesia o de otra naturaleza, ha estado presente en mí este compromiso de solidaridad con las personas y de compromiso con la humanidad de ellas.

¿Cuáles son los principales obstáculos con que se ha encontrado para cumplir con sus ideales y en qué forma ha luchado para vencerlos?

Ellos han sido, fundamentalmente, los que derivan de nuestra propia condición y naturaleza humana. Somos imperfectos y, por lo tanto, reconocernos pecadores, en vez de empujarnos

cernos, hace agrandarse y agigantarse aún más el gran cariño que Dios Padre tiene por nosotros. Por lo tanto, los obstáculos -más allá de las limitaciones intelectuales o de otra índoles- tienen que ver con el hecho de reconocer que dentro de nosotros coexisten todas aquellas fuerzas que nos llevan a las mejores y más profundas de nuestras gratitudes y entregas, junto con nuestro propio egoísmo, nuestra soberbia, nuestro cálculo, y una gran cantidad de acciones en las cuales todas las partes negativas de nuestro ser se hacen presente.

Otro elemento -continúa- que me ha dificultado las cosas es mi timidez para poder enfrentar, especialmente, cargos públicos. Para mí no ha sido fácil el enfrentarme a ellos, aún cuando el servicio público lo tengo muy adentrado. Pero la exposición, ante la opinión pública y los medios de comunicación, de la vida personal y familiar es algo muy costoso de sobrellevar, en general para todo hombre que se desempeña en el servicio público. Algunos lo sobrellevan en muy buena forma, pero para otros se nos hace, a veces, casi intolerable.

Ya que nuestro tema central del presente número de DESAFIO es el tiempo, “con la mano puesta en el corazón”, cuéntenos: ¿cuánto tiempo le dedica usted en su vida a cultivar su amistad con Dios?

Ahí creo que tengo una falencia importante: no todo el tiempo que yo quisiera. He buscado de alguna manera, y con la compañía de sacerdotes y grupos de personas que han estado muy cerca, el privilegiar en el día algunos

pequeños instantes de reflexión y de oración, que nos han sido muy útiles, especialmente con algunos otros colegas que han estado acompañándome en esta tarea ministerial y también en el gabinete.

Creo que la comunión frecuente -continúa-, especialmente la de los días viernes, la Misa dominical, el contacto con algunos muy buenos amigos sacerdotes y con algunos movimientos apostólicos que han estado muy cercanos a nuestro quehacer, la lectura de la Biblia y particularmente del Evangelio, más algún ejercicio cercano a lo que es hoy día el discernimiento de San Ignacio de Loyola, me han permitido sobrellevar, en alguna forma, estos años. Pero, ciertamente, el tiempo para Dios es siempre escaso. Aún cuando uno busque integrar la acción con la oración, aunque procure darle sentido a las acciones que cotidianamente desarrolla, este tiempo es SIEMPRE insuficiente para la necesidad de nutrirnos de su mensaje, de su compañía y de lo que El quiere para nosotros.

En todo caso, usted parece estar siendo un buen “instrumento” en manos del Señor...

(Acompaña su sonrisa con un gesto de humildad) La verdad es que si estamos hablando de tiempo, y para equilibrar un poco la mirada en relación a lo que le decía anteriormente, creo que ha sido muy gratificante, en este tiempo, sentirse instrumento del Señor, ponerse en las manos de El para que sea El el que actúe a través de nosotros. Esto da una gran tranquilidad y una gran paz, porque en estos cargos hay que estar actuando prácticamente todo el día...

Hay que estar hablando, convocando, reuniendo, animando, ejecutando, gestionando. Y esto produce un gran desgaste. Ahora bien, si todas estas cosas están animadas por el hecho de sentir que en esa acción estamos siendo instrumentos de lo que es la voluntad del Señor, es también una forma de hacer oración, y es también una manera de estar en consonancia y en sintonía con El.

Así nos despedimos de este hombre que parece un verdadero amigo de Jesús, que disfruta de su amistad, que lo proclama y no lo niega entre quienes le rodean, y ante cuyos ojos -y no los del mundo- se mira, antes de tomar las decisiones más importantes de su vida...



POR TERESA STUVEN

un tiempo para el ocio

Negocio es la negación de ocio. Entonces la pregunta es: ¿vivo para el negocio o el ocio le da sentido a mi negocio?.

Hablar hoy de ocio constituye una locura, porque en nuestro mundo actual observamos cada vez más a menudo características como:

1.- Apuro de vida: se corre todo el día. No hay tiempo para detenerse. Casi da status el “no tener tiempo para nada”; ser una persona ocupada equivale a ser muy importante.

2.- Valoración de lo útil y lo eficiente: sólo sirve lo que produce, lo tangible, las cosas que sirven prácticamente.

3.- Sobrevaloración del trabajo: éste es para muchos lo que da sentido a su vida, el motivo que da la fuerza para vivir y aquello a lo que le dedica más tiempo

El descanso ha llegado a ser sólo una pausa para recuperar energías y poder seguir trabajando. Tensión, sobrecarga, stress, dominan por doquier formando un círculo vicioso, porque: a mayor predominio de ellos, menor es la capacidad de reaccionar frente a la frenética rutina cotidiana.

4.- Valoración del “tener” sobre el “ser”. Se suele trabajar más para tener más cosas y así mayor poder y valor ante otros.

Este “tener” es una forma de llenar el vacío que empieza a impregnar la propia vida y se percibe como la solución mágica que nos dará la felicidad.

Esto hace que cada vez tenga menos valor en nuestra vida el crecer y desarrollarse en aquello que constituye lo más esencial del hombre: su capacidad de reflexionar, de cuestionar su existencia, de diseñar un proyecto de

vida propio, de ejercer una libertad destinada a desatar las cadenas de los condicionamientos tan fuertes de nuestra cultura.

5.- Valoración de lo inmediato, de los resultados rápidos y fáciles. Es el mundo de la técnica, de la computación, de las comunicaciones instantáneas.

Entonces: ¿para qué complicarse la vida acogiendo las preguntas que ella me hace, o dándose el tiempo para discernir en libertad ante las diversas situaciones que vivimos?. Arriesgarse a ello es ponerse frente a algo que no es dado de golpe, sino que requiere “sembrar lentamente para cosechar lentamente”. Es dejar actuar a la vida.

Estas características de nuestro mundo actual nos producen aún más miedo de detener la máquina...¿qué hacer con el tiempo libre?... Se ignora su sentido, ya no se vislumbra en él la posibilidad de reencontrarse consigo mismo, con los otros y con la naturaleza. El hombre empieza a sentirse cada vez más perdido, vacío y enajenado.

Todo esto nos lleva a revalorar el ocio, actitud fundamental para los griegos en la antigüedad, considerada por Platón y Aristóteles como una condición indispensable que posibilita al hombre vivir como tal.

¿Qué entendemos por ocio?

Siguiendo el espíritu aristotélico, el ocio - en oposición al negocio- supone el no-hacer productivo, es un tiempo de receptividad en soledad, que permite contactarnos con aquello que real-



mente somos. Es el contemplar el mundo sin preocuparse de transformarlo, sólo dejándose tocar por él.

El ocio es el contrario del desasosiego y de la intranquilidad.

En él puede surgir lo verdadero de uno, sin máscaras sin respuestas de antemano. En esta actitud aparece el asombro.

El asombro es el momento en que lo obvio deja de ser obvio, es el momento que nos desinstala de nuestros supuestos... Allí acontecen las interrogantes fundamentales de toda nuestra existencia:

¿Qué somos?

¿Para qué estamos aquí?

¿Por qué existimos?

Sólo cuando permitamos que estas preguntas resuenen en nosotros podremos abrirnos a descubrir el sentido de nuestras vidas.

Peter Fraile en Chile

Un seminario dirigido a empresarios y altos ejecutivos, organizado por revista DESAFIO, dictará Peter Fraile durante su visita a Chile, el próximo 7 de abril, desde las 8.30 hasta las 12.30 horas.

Fraile -entrevistado extensamente en el número 5 de esta publicación- ha realizado sus "Seminarios de Valoración Positiva" para empresarios en gran parte del mundo. Es Master en Administración del MIT, Master en Psicología de la U. de Detroit, Master en Filosofía de la U. de Comillas, Licenciado en Teología, Director del Instituto Internacional de Administración de la U. de Detroit y profesor del mismo.

Con esto abriremos un nuevo modo de comunicación, denominado "Desafío Empresarial", el cual consistirá en la realización de seminarios, encuentros o reuniones, con distintas personalidades, que puedan servir de apoyo en la construcción de la nueva cultura empresarial que aspiramos.

Estimado amigo Director:

Son pocas las iniciativas en nuestra vida cotidiana moderna a las que podemos calificar de realmente creativas. Estamos muy acostumbrados a las innovaciones; variaciones novedosas, mejoradas o no, de versiones anteriores. Y en ese tráfago de estímulos y sensaciones equívocas creemos a veces que estamos progresando y creciendo, pero sólo nos damos vuelta en torno a nosotros mismos, y casi nos alegramos al comprobar que en el fondo nada cambia mucho.

Y, nunca es tarde decirlo, el gran mérito que distingo en el equipo de la Revista DESAFIO es haber traspasado la innovación (recurso necesario pero formal al fin) para plantearse creativamente ante un desafío singular: despertar y ayudar a despertarse a quienes se supone más despiertos; descubrir y ayudar a descubrirse a quienes tenemos por misión y por trabajo el descubrimiento (de técnicas, procesos, metodologías nuevas); replantear y hacer replantearse a los responsables de las decisiones económicas en nuestro país. Todo, bajo una perspectiva del mundo, un punto de partida y de llegada tan antiguo como vigente: el ser humano, el otro y nosotros mismos.

Y me parece que vuestra creatividad radica en que han enfrentado un "mercado de almas" que, como pocos, estaba necesitando de un mensaje nuevo, una visión del mundo, un nuevo estímulo y un nuevo camino, que permeara con una nueva sensibilidad un mundo de tecnicismos donde el ser humano, muy a menudo, es considerado un bien más, y de los más depreciados.

Creo que un medio de comunicación es, por sobre todo, un puente que une, canaliza, traspasa barreras evidentes y sutiles. Y ser canal y puente, en vuestro caso, nos ha permitido percatarnos de dos realidades: primero, que hay muchos más de los que creíamos que habían, que están haciendo cosas en esta perspectiva nueva. Y segundo, que son muchos más de los que imaginábamos que eran, los que están expectantes de tener ante sí un puente, un canal para pasar más allá y reflexionar, descubrir, darse cuenta y despertar. Ustedes han significado la oportunidad de vernos reflejados en otros, y de reconocernos, desconocernos, cuestionarnos y motivarnos. Y a la vez, nos han extendido una invitación a cambiar, a compartir, a revisarnos.

La necesidad de aquilatar la importancia del ser humano que hay en cada subordinado o colaborador, de cuidar su desarrollo, de velar por su capacitación y su bienestar, puede ser sólo una inteligente estrategia de mejorar la productividad para enfrentar un mercado cada vez más complejo, competitivo, tecnificado, si no la vemos desde otra perspectiva, es decir, ya no desde la empresa para llegar a la persona, sino desde la persona, desde nuestra nueva, renovada y equilibrada persona, para que en conjunto con otros seres humanos íntegros y valiosos, poder construir nuevas empresas traspasando los valores hasta ahora reservados para "después de las horas de trabajo": solidaridad, generosidad, comprensión, caridad y amor.

Gracias por acompañarnos en este desafío nuestro, de ustedes, de todos, que significa actualizar el mensaje que nos entregara Jesucristo hace ya tanto tiempo

*Alfonso Uribe
Ingeniero Comercial*

AGRADECIMIENTOS

A.F.P Habitat S.A - Administradora de Fondos Mutuos Sudamericana - Constructora Diez, Luongo y Weil - Constructora Enaco - Clínica Las Condes - Corcaplam - CTI Compañía Tecno Industrial - Desarrollo Rural S.A - Editorial Antártica- Ferretería Santiago - Forestal Bío Bío - GMS Productos Gráficos - Hotel Río Bidasoa - Ineco - Industrias Tricolor - Ministerio de la Vivienda - Montalva Propiedades - Optimisa - Pizarreño - Seguros de Vida la Construcción - Villalba S.A