

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

- “CONSTRUIR Y COMPARTIR UNA VISION EN LA EMPRESA”
- ENCUENTRO CON PETER FRAILE
- ENTREVISTA A MANUEL FELIU
- LA POBREZA: ¿PUEDE LA EMPRESA SER INDIFERENTE?

M A Y O 1 9 9 4 • N U M E R O 9

COMITE EDITORIAL

Pedro Arellano M.
Cristián Coó O.
Alberto Chacón O.
Cristián del Campo C.
Rosario Guzmán E.
Eduardo Rosselot P.
Raúl Troncoso K.
José Zabala D.

DIRECTOR

Pedro Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

COLABORADORES

Rosario Guzmán E.
Marcelo Santa María V.

PRODUCCION

Francisco Ríos V.

EDICION GRAFICA

M. Ximena Ulibarri L.

COMPUTACION GRAFICA

Rosa María Espinoza O.
Guillermo Salgado D.

FOTOGRAFIA

Marcelo Santa María V.

IMPRESION

Editorial Antártica S.A

DIRECCION EDITORIAL

Bilbao 2765
Providencia
Santiago - Chile
F: 2256968 - 2093672

NUMERO 9

Mayo 1994
Circulación
Restringida

e·d·i·t·o·r·i·a·l

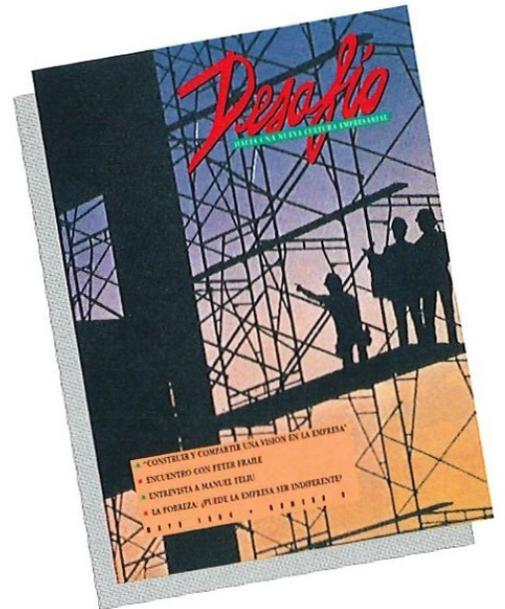
Nuestro objetivo es ser no sólo un medio de comunicación para la empresa, sino también una instancia de comunión en torno a ella, en busca de una nueva cultura empresarial más justa y solidaria. Es por eso que creemos necesario sumar fuerzas y servir de puente o catalizador para diversas instancias que, al igual que nosotros, busquen construir. Es así, como durante el mes de abril hemos abierto nuevos espacios de encuentro. Más de 150 personas fueron reunidas en torno a la enseñanza viva y motivante del profesor Peter Fraile, quien -con su gran fuerza y dialéctica- nos hizo corroborar una vez más el hambre y sed de tantas personas que buscan armonizar su vida con las organizaciones que dirigen.

En este mismo sentido, hemos invitado a ser parte de esta publicación a diversas organizaciones vinculadas al desarrollo de la empresa, las que por compartir nuestros principios, pueden ser una fuente de crecimiento. Por ello, a partir de este número, la revista será enviada por solicitud de USEC (Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos) a todos sus socios. Este primer paso abre la posibilidad de hacer extensiva esta invitación a otras organizaciones que quieran adherirse a nuestro objetivo.

Vamos creciendo y nuestro entusiasmo, propio de una experiencia tan vital como ésta, nos lleva a entrar en nuevos ámbitos de reflexión que esperamos profundizar y canalizar a través de éstas páginas y de experiencias empresariales concretas que vamos a ir conociendo.

En este número tocamos el tema de "la visión" en la empresa, para más adelante tratar el proceso encarnación de esta visión. Asimismo, abrimos la reflexión sobre el rol de la empresa y de quienes la dirigen en la superación de la pobreza, entendiendo que la solución a este drama, que a nadie le es ajeno, tiene que comenzar por una conciencia renovada y por acciones creativas que han de surgir de todos los ámbitos sociales.

Esperamos que este camino que vamos haciendo esté interpretando el sentir de nuestros lectores, como también motive acciones concretas de participación. DESAFIO necesita de un apoyo permanente de todos para poder entregar un verdadero aporte a una cultura de comunión, donde la empresa no sólo sea un instrumento de producción, sino también de transformación del alma de nuestro país.



Pedro Alberto Arellano Marín

Director

construir y compartir una visión en la empresa

La visión es considerada por la administración moderna como un elemento importante en el desarrollo estratégico de una organización. Sin embargo, es clave comprender que en la visión de la empresa está el sueño personal de quienes la integran.

Por eso, el deber de los líderes es también cuestionarse sobre cuál es el sentido que le desean dar a sus vidas, sobre cuáles son sus metas y aspiraciones, para poder hacer compatibles sus proyectos personales con los de la organización, be imprimírles a ambos la fuerza necesaria para hacerlos realidad.

— ¿Por qué el pueblo de Israel fue capaz de sufrir agotamiento, hambre, cansancio y sed para ir en busca de la tierra prometida?...

— ¿Cómo existen personas que logran sobrevivir a las atrocidades cometidas en un campo de concentración, siendo sometidas a constantes torturas físicas y psicológicas?...

— ¿Cuál sería el motivo que hacía que los constructores de catedrales de la Edad Media trabajaran la vida entera, sin descanso, para hacer una obra que sólo se alcanzaría a terminar cien años después?...

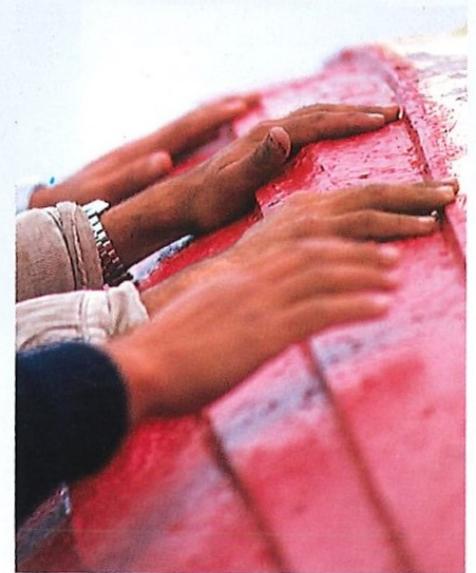
Sin pretender dar una explicación única a estas interrogantes, merece la pena rescatar un elemento común y determinante: todos tenían una visión positiva y clara del futuro.

Pero, ¿qué se entiende por una visión? ...

Podría ser descrita como una aspiración que mueve nuestro actuar, un sueño, un deseo, algo por realizar; es en suma lo que nos permite avanzar hacia una dirección. Es pen-

sar y visualizar el futuro. Es volver a la naturaleza misma del ser humano, darse cuenta que es más fácil y grato vivir con un proyecto claro y que las dificultades se pueden sobrellevar si existe algo importante que realizar a futuro.

Si comprendemos a la empresa como una entidad viviente entenderemos que en ella sucede también lo mismo. “En las organizaciones una visión es el resultado de su sueño en acción”, señala Solange Ramírez de la Consultora Target. Para ella, es muy clara la necesidad de tener un principio aglutinador que haga trascender y actuar en forma coherente. “Sin esto es mucho más fácil perder el rumbo y la motivación. Creo que una visión de futuro es clave en la empresa actual, porque si no quién responde ciertas interrogantes como: ¿para qué existimos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué aporte personal puede hacer cada uno, más allá de su trabajo cotidiano?... La visión involucra no sólo las manos y el



cerebro de las persona sino que su corazón”.

Peter Senque -conocido estudioso de este tema, autor de La Quinta Disciplina- reafirma constantemente esta idea, y va más allá, asegurando que “no hay organización inteligente sin una visión, planteando además que un auténtico líder es sólo aquel que teniendo una visión de futuro tiene la capacidad de implementarla.”

Muchos se preguntarán, sin duda, ¿cuántas empresas, años atrás, han sido exitosas y lo más probable es que no hayan intuido, ni vivido conscientemente este nuevo concepto de la visión? Y es que la visión, con nombre y apellido, aparece en los últimos años, junto con el nuevo modo de comprender las organizaciones.

Reinaldo López, Socio de Deloitte and Touche, explica que esta situación tiene una fuerte relación con el fenómeno del cambio acelerado. “Antes, la velocidad en que se producían los cambios era tan lenta que generalmente el futuro era una proyección más o

menos aproximada del pasado. Tanto es así que hoy en día muchas técnicas, estadísticas, etc, son predictivas y se basan en una proyección de los comportamientos del pasado. Pero, actualmente tenemos claro que el pasado no se repite y que el futuro se proyecta, se crea o se sueña, lo que hace que surja con más fuerza que nunca el tema de la visión”.

“Esta visión -señala- debe ser la gran rectora de las acciones que a diario se realizan y debe haber una equivalencia entre ésta y el actual de la organización”.



Al parecer, no existe una fórmula establecida a priori para construir una visión compartida, sin embargo, se pueden tomar algunas ideas: las visiones compartidas surgen de visiones personales, cada ser humano trabaja por una visión que le pertenece. Por lo tanto, no se trata de invadir las visiones personales, sino que de alentar a los equipos a compartir las propias. Esto trae consigo abandonar el tradicional esquema que ésta debe anunciarse desde arriba, para abordar su construcción como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes.

Una visión compartida

Una característica especial del hombre es la de proyectarse en el futuro. Pensar e imaginarse una visión personal es un ejercicio que todos podemos realizar; basta un ambiente tranquilo y una inspiración adecuada, para cerrar los ojos e imaginarnos... ¿Cómo nos vemos en 10 años más?, o, ¿cómo nos gustaría vernos?... ¿hacia donde quisiéramos llegar?... Sin duda que todos aspiramos a vernos mejor: más felices, más realizados y a construir una vida con un fin claro y con objetivos a alcanzar.

En la empresa sucede algo más o menos similar, la visión no sólo da una orientación al actuar, sino que también es una fuente de donde sacar energías en los momentos difíciles. Cuando la empresa parece ir un poco a la deriva, la visión es la que da la clave de cómo ajustar las velas para seguir avanzando en esta travesía. Pero, la visión empresarial tiene un ingrediente distintivo e imprescindible: debe ser compartida.

Para Reinaldo López la visión de futuro debe necesariamente ser consensuada, si bien puede ser sugerida por los líderes, los trabajadores se deben ir incorporando a ella. Por eso, explica, “se debe hacer un trabajo en la organización, considerar a los empleados, crear espacios para que puedan opinar y participar en el destino de la empresa. Todo esto a través de planes, trabajo en equipo,

“Si un hombre tiene un sueño, es sólo un sueño... Si varios hombres tienen el mismo sueño, ese sueño puede llegar a ser realidad”.

(Anónimo)

capacitación, etc. Manteniendo informada a la gente y ayudándolos a participar en esta visión se les da una dirección más clara a su quehacer, lo que a su vez permite delegar”.

“En las organizaciones en general, señala Solange Ramírez, la visión es planteada a nivel teórico por los líderes, pero esto no basta, también es necesario escuchar a los trabajadores, ver sus sentimientos frente a la visión planteada, escuchar su respuesta y darles toda la información necesaria para que asuman la responsabilidad que implica que este sueño se haga realidad. Generalmente -explica- las visiones no presentan problemas en su formulación, los problemas surgen en su difusión e internalización y es allí donde los líderes tienen un arma poderosa que es inspirar a la gente en el día a día, sin perder el destino final de la empresa”.

En muchas ocasiones se plantea la visión como paso único para brindar un rumbo y sentido general a la organización y una vez redactada se piensa que se ha cumplido. Sin embargo, es necesario comprender que la formulación es sólo un primer paso, porque el origen de la visión es menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida y encarnada por la organización en su conjunto.

La Flexibilidad

Definir y luego compartir una visión no es suficiente. Para cumplirla es necesario construirla y proyectarse hacia ella con gran libertad y flexibilidad.

Para Reinaldo López “una visión debe ser lo suficientemente flexible que no nos impida ver otras oportunidades que el mercado ofrece. Es necesario, explica, ir ajustándose a los cambios, a las nuevas demandas, estar siempre alertas y despiertos a lo que ocurre en el mundo y no quedarse persiguiendo un sueño. Es necesario tener la capacidad de poder ver todas las alternativas e ir descubriendo oportunidades. Todo esto debe necesariamente ir sustentado en un plan o sistema estratégico más amplio”.

En este punto también encontramos postulados que, sin negar, restan importancia al aporte que puede entregar el enunciador una visión en la empresa. Mario Valdivia,

gerente de la Consultora Redcom señala: “para nosotros la visión no tiene mucho significado, creemos más en hablar de sensibilidad al interior de la empresa y de estar atento a cuáles son las redes conversacionales que se dan en el mundo”. La definición de una visión, desde su punto de vista genera algunos problemas: “la palabra está relacionada con los ojos, con ver, y necesariamente se mira con los ojos del pasado, esto quiere decir que existe toda una historia detrás de cada ser humano que se proyecta en su visión de futuro. Por otro lado, la visión trae consigo una rigidez, y hace que por estar tan atentos a una aspiración a largo plazo, perdamos las oportunidades en el presente. Por eso que lo que la organización necesita no es tener una visión sino, que hacerse sensible a su rigidez e inventar prácticas para que aquello suceda.”

Los valores un soporte de la visión

¿Sobre qué se sustenta una visión?...
¿Cuál es la plataforma sobre la cuál se construye?...

En este punto es importante detenerse a pensar cómo los valores de la organización y de las personas que la componen juegan un rol decisivo en la adhesión a esta visión. Los valores determinan la rectitud de los objetivos, sin ellos la visión carece de ética y de destino.

Para Senque, una visión que no guarde relación con los valores que uno vive a diario, no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo

Pues bien, si la visión es creada fundamentalmente por los líderes, debemos entonces revisar cuáles son los valores que la sostienen. Plantear una visión que quede sólo archivada como una declaración de prin-

cipios inalcanzable, es un ejercicio inútil.

En este mismo sentido Reinaldo López nos señala: “los valores deben ser un filtro que purifique y depure nuestra visión y al mismo tiempo, deben estar presentes en cómo lograrla. Es necesario que los valores de una organización estén siempre implícitos frente a la pregunta: ¿Cómo queremos actuar para alcanzar nuestro sueño?”

Con todo, podemos concluir y resumir que la visión de futuro de una organización tiene las siguientes características:

- Una visión es formulada generalmente por quienes lideran la empresas, pero también es compartida y ajustada por su equipo.
- Es amplia y detallada, no bastan las generalidades, porque cada persona tiene un papel que cumplir y sólo así puede adherirse plenamente ella.
- La visión es esencialmente positiva y alentadora, constituyéndose así en un imán que atrae y motiva el progreso de la organización.

Sin embargo, todos estos ingredientes no bastan. La visión implica un mayor compromiso no sólo por parte de quienes dirigen la empresa, sino que también por parte del trabajador. Porque los hace unirse, acercarse, crear lazos. Juntos comparten un ideal, que, no sólo es positivo y alentador, sino justo para todos. Por otra parte, una empresa con visión también tiene que estar integrada por pequeños visionarios, por eso la organización debe asumir el compromiso de favorecer esas visiones personales. Si un ser humano es incapaz de soñar y de pensar en su propio futuro, más difícil aún es que pueda soñar en un futuro que debe construir con otros. No sólo hay que motivarlo a que sueñe y se proyecte, sino que también se debería alentar su compromiso y su cercanía con la organización.

Vivir una visión no es sólo un desafío para la empresa, es también una oportunidad de encuentro, de diálogo, de comunión. Es una posibilidad de crecimiento, donde cada uno pueda cuestionarse sobre lo que desea construir y sobre cómo avanzar para que ese sueño personal sea compatible con el de la organización y esté en armonía con el entorno, la sociedad y el país.

*Las visiones compartidas surgen de visiones personales.
Cada hombre trabaja por un sueño que le pertenece.*



Forestal Bío-Bío:

creando un trabajo



habían estado dos días conociéndose, habían jugado a armar rompecabezas en los que la pieza de cada uno era imprescindible. Habían conocido cómo era de verdad su compañero de trabajo y entendido que todos tenían problemas similares. Se habían imaginado que estaban en la cima de un cerro mirando su historia y soñando el futuro de sus vidas y de su empresa.

Se acercaba el final, habían conocido un poco más acerca de la Compañía. Ahora nadie quería quedar sin hablar. Todos dejaron salir la empresa que soñaban:

“Donde se viva la amistad, con éxito compartido, que nos guste lo que hacemos, vanguardista, transparente, rentable, creativa, ejemplo del sector, líder internacional, unida, trabajo de equipo, participativa en sus decisiones, mística, que reconozca el esfuerzo, afectiva, profesional, abierta a la crítica, con buenas relaciones humanas, una empresa de personas...”

Todos estos sueños se transformaron en la tarea de Forestal Bío-Bío, una de las 5 empresas más grandes en cultivo de bosques y exportación de madera de pino radiata. Esta visión de futuro, que surge desde el interior de la organización, se ha ido constituyendo sobre la base de que ésta es una empresa de personas, donde cada uno puede y debe dar lo mejor de sí.

Para Soledad García, Subgerente de Recursos Humanos, esta aspiración tiene un claro sentido, “creemos en las personas, en su capacidad creativa y tenemos claro que ésta es la clave para el éxito del organización. Buscamos el crecimiento de cada uno bajo un marco de honestidad, verdad y respeto”.

Es por ello que desde el inicio de sus operaciones en Chile, en 1987, Forestal Bío-Bío (FORBIO) está preocupada por el plan-

A través del testimonio de esta empresa hemos querido recoger la búsqueda permanente por dar una dirección y un sentido íntegro a un proyecto empresarial. A pesar de ser una empresa muy joven, Forestal Bío Bío tiene un sueño que da trascendencia y significado a su diario quehacer.

teamiento de una visión de futuro, “porque soñar -señala- es el primer paso para luego cumplir, compartir y difundir una visión empresarial”.

Reunir las fuerzas

Todas las iniciativas de desarrollo de las personas y de la empresa están reunidas en el cómo y hacia dónde dirigirse, y se harán coherentes -según su gerente general, Jaime Ugarte- si son ordenadas por algo que trascienda las urgencias de cada día: “En este mundo donde todo cambia rápidamente se necesita tener una visión que permita administrar la compañía en una línea y no de acuerdo a la contingencia. ¿Se imagina un empresario que cambie sus estrategias todos los días...?”

Además, agrega que tener una clara visión evita que fuerzas opuestas se anulen y favorece que todos trabajen en un mismo sentido, potenciando lo que la empresa es y lo que cada persona puede aportar.

Junto con crearla necesaria, Jaime Ugarte, se siente muy identificado con esta visión, “porque pone al hombre en el centro de la preocupación y se interesa por su creatividad, por su desarrollo, por su participación”. Es justamente por este motivo que FORBIO promueve constantemente actividades al interior y al exterior de la empresa que propician un ambiente grato y solidario.

Sin embargo, no basta que los ejecutivos tengan muy claro dónde ir. Para ellos es clave que todos los que trabajan se sientan parte activa de la vida de la Compañía. Es por eso que se desea traspasar a todos los miem-

bros de la organización la forma de hacer empresa. “A nivel ejecutivo, nos reunimos frecuentemente para tratar temas que son relevantes para cualquier empresa moderna. Sobre ellos discutimos, nos cuestionamos, nos replanteamos objetivos, etc. Por ejemplo, actualmente estamos trabajando en el concepto de “trabajo en equipo”, pero visto desde una óptica muy nuestra, donde están presentes los valores, los principios etc. Luego con este trabajo escribiremos un capítulo para que cada jefe tenga la oportunidad de compartirlo con sus colaboradores.”

“Los resultados de todas estas iniciativas que quieren hacer de ésta una empresa de personas son difíciles de medir -señala-. Si bien tenemos un sueño para la empresa, es necesario hacerlo realidad en el día a día en un proceso que nunca termina y que nosotros estamos iniciando poco a poco”.

Concretando una visión

Justamente para hacer compartida esta manera de ser y de hacer que los inspira, se creó la subgerencia de recursos humanos. Desde ella, se comenzó a desarrollar un plan a largo plazo que toma a los 80 trabajadores de planta y a los 1200 subcontratados. Estos últimos son contratistas que se dedican a las faenas de plantación, manejo y cosecha de árboles.





eficaz y con sentido

Para comenzar se trabajó para sacar un libro sobre los principios y políticas del empresario forestal, donde se destacan los lineamientos, valores, aspiraciones y principios que orientan a Forestal Bío Bío.

Tras pasar esta cultura empresarial es también uno de sus objetivos. "A esto se debe nuestra permanente preocupación por mejorar las condiciones de quienes trabajan en los bosques. Por ello, exigimos en las bases de las licitaciones que las empresas contratistas cumplan con ciertos requisitos de seguridad laboral y bienestar para sus trabajadores y los motivamos a que inviertan en capacitación, en desarrollo humano de su personal, en crear un ambiente que favorezca el desarrollo armónico etc. Todo esto lo hacemos basándonos en el principio que inspira a nuestra empresa y que promueve que el bienestar y crecimiento de las personas es equivalente al crecimiento de la empresa", explica Soledad García.

"Estas exigencias -señala- fueron tomadas, en una primera etapa, como una

obligación, pero poco a poco los contratistas han ido descubriendo que a ellos también les beneficia, dándoles una mayor estabilidad laboral de sus empleados y un mejor resultado en el trabajo. Entonces, algunos comienzan a saber más de sus colaboradores, a ofrecerles iniciativas de beneficio común como: la compra de útiles escolares, el ahorro para la vivienda, mejores planes de salud, etc."

Por otra parte, la manera de hacer compartida la visión en los empleados contratados se ha llevado a cabo en dos etapas.

La primera consiste en "crear un ambiente de trabajo donde se propicien los valores positivos, sobre todo el respeto por cada uno, la confianza en lo que cada persona es y puede dar".

Este objetivo se ha concretado mediante diferentes actividades desde celebración de fiestas, convivencias; hasta reuniones, seminarios y talleres. Dentro de éstas se puede mencionar como especialmente importante -según lo explica la Sub-

gerente de Recursos Humanos- el taller denominado "Clima de integración y confianza", cuyo fin fue abrir un espacio -de dos días- en que las personas pudieran conocerse un poco más -tanto en su historia personal como el lo que soñaban para sus vidas- y, al mismo tiempo, tuvieran la oportunidad de saber más de Forestal Bío-Bío y soñar juntos la empresa que aspiraban. Muchos trabajadores, hasta hoy, guardan en sus oficinas -como recuerdo- la fotografía del desierto florido que se regaló en esta oportunidad a cada participante.

La segunda etapa está recién comenzando y, por supuesto, -como cualquier sueño- está en un período de implementación, cuenta entusiasmada Soledad García. "Queremos entrar en el tema del trabajo como desarrollo personal. Nos gustaría que llegáramos a ver el trabajo no sólo como el medio de ganarse la plata cada mes, sino como una oportunidad para el desarrollo de quienes somos y de nuestra felicidad. Luego de eso llegar a querer lo que hacemos y por este amor, hacer las cosas bien".

En este contexto se plantea que el trabajo es una oportunidad para una mayor plenitud, FORBIO propone orientaciones y definiciones acerca de él: "Un sistema económico es sólo un medio para un fin superior. El trabajo debe ser siempre producto de un acto interior, que comprometa la inteligencia y la voluntad del hombre. La creatividad es la base de la productividad y ésta a su vez, la base de la eficiencia".

Y así, como cuando más de uno sueña ese sueño se realiza, cuando se planta una semilla, en la empresa y en las personas, se puede creer que sólo se está plantando un árbol o -con visión- saber que se está sembrando un bosque. ■

M.S.M



sueño

Sueño que los hombres un día se
levantarán y comprenderán por fin
que están hechos para vivir juntos
como hermanos...

...Que un día terminará la fuerza,
que los hombres transformarán
sus espadas en rejas de arados
y sus lanzas en podadoras,
que las naciones no se levantarán
más unas contra otras y que nunca
jamás considerarán la guerra...

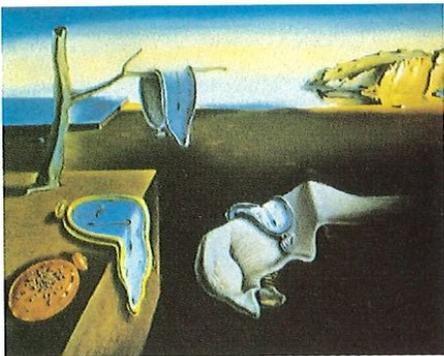
Sueño nuevamente que seremos
capaces de rechazar de lejos las
tentaciones de la desesperación
y de poner una nueva luz sobre
las tinieblas del pesimismo...

Sí, seremos capaces de
apresurar el día en que la paz
reinará sobre la tierra y la buena
voluntad entre los hombres...

MARTIN LUTHER KING

"La única Revolución"

encontrarle un tiempo a nuestro tiempo



Hemos investigado en el mercado nacional sobre algunas alternativas concretas que pueden servir de ayuda para favorecer un proceso de crecimiento personal, entendiendo que allí se encuentra una de las claves para desarrollarse y asimismo, poder tener la capacidad de darle un tiempo a nuestro tiempo .

En nuestro número anterior planteábamos que el tiempo es un recurso no renovable del cual todos los seres humanos han sido dotados en igual cantidad. El problema surge al analizar cuál es el uso que hacemos de este recurso, entendiendo que esa elección depende de qué desea hacer cada uno con su vida y de cuáles son sus prioridades.

Para responder verdaderamente a estas interrogantes, siempre es conveniente conocerse a sí mismo y desde allí poder fijar metas, descubrir instrumentos y plantearse objetivos. DESAFIO, desea ayudar a quienes están dispuestos a tomar una camino de desarrollo personal consciente y permanente. Para ello, ha realizado una investigación sobre algunas de las oportunidades que existen para avanzar en el desarrollo personal. Las alternativas son muchas, y no excluyentes, por eso hemos tomado sólo algunas pensando en que cada uno pueda escoger aquella que se ajusta más a su estilo y su búsqueda personal.

PRH

Personalidad y Relaciones Humanas es un organismo de formación que propone una psicopedagogía del crecimiento de las personas, de las relaciones y de los grupos. De esta forma, permite a cada uno descubrir su esencia, tomar en sus manos su propia formación, favorecer el desarrollo personal y mejorar las relaciones interpersonales y sociales. (ver reportaje revista DESAFIO 5)

La formación PRH es un largo camino que recorrer a través de diversas sesiones, las cuales se deben tomar siguiendo un orden aconsejado por esta entidad. Algunas de las sesiones que se dan durante el año son:

- “¿Quién soy yo?”
- “Acceso a sí mismo a través del cuerpo”
- “Conduce tu vida”
- “Gestión de tu crecimiento”
- “Las relaciones afectivas”
- “El sentido de mi vida”
- “En búsqueda de una vida en pareja”
- “Ayudar a mis hijos a existir”
- “Yo busco a Dios”

• **CARACTERÍSTICAS:** Las sesiones PRH son en su gran mayoría de 5 días completos

fuera de Santiago, en régimen de internado. El valor de cada sesión es fijado en forma personal de acuerdo a los ingresos del interesado.

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2239634.

AGUA VIVA

Es un espacio abierto para lograr un desarrollo más armónico del ser humano en todos sus niveles: corporal, espiritual, intelectual y emocional. Su principal objetivo es que cada persona pueda reconocer su propia sabiduría y aprenda a confiar en sí misma, amplíe sus campos de conciencia y dé a su quehacer una perspectiva más trascendente, integrando con armonía las diferentes dimensiones de la vida.

En el área desarrollo humano, Agua Viva ofrece una serie de talleres a lo largo del año, dentro de los que podemos mencionar algunos como:

- “Talleres para padres con hijos adolescentes”
- “Autorrealización personal”
- “Armonía y paz interior”
- “Comunicarse bien para vivir mejor”
- “Excelencia personal y trabajo en equipo”

“Conciencia corporal”

• **CARACTERÍSTICAS:** La mayoría de estos talleres dura 4 sesiones, de 2 horas semanales, y tienen un valor de \$ 21.500

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2325543

DALE CARNEGIE

Es una entidad que nació en 1912 en EE.UU. orientada a facilitar la comunicación humana y a desarrollar la habilidad de desenvolverse, comunicarse y persuadir.

Esta empresa posee un grupo de instructores que han sido preparados por un largo tiempo y son evaluados y formados periódicamente por Dale Carnegie Internacional. Esta empresa desarrolla un trabajo a nivel de consultora de organizaciones en las áreas de ventas, administración, gestión de empresa, liderazgo, etc..

A nivel de desarrollo personal, ofrece el seminario:

“Comunicación eficaz y relaciones humanas”

El fin de este curso es desarrollar en los participantes habilidades personales que les permitan proyectarse como personas seguras, con capacidad de comunicar, persuadir y liderar.

• **CARACTERÍSTICAS:** Este curso es de 12 sesiones semanales, de 3 horas y media cada una, en la que participan una máximo de 44 personas.

• **VALOR:** \$ 22 UF

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2429371

CENTRO DE ESPIRITUALIDAD IGNACIANA - CEI

Este centro es un lugar que tiene como objetivo formar y animar a la luz de la espiritualidad de San Ignacio a laicos, sacerdotes y religiosas a través de cursos, talleres, retiros, acompañamientos espirituales etc.

Algunos de los talleres que se han programado para este semestre son los siguientes:

“Perdón y rencor”.

Dos experiencias humanas por donde todos pasamos y estamos llamados a vivir cristianamente.

“Ejercicios espirituales en la vida”.

Una experiencia grupal que recorre los grandes temas de los ejercicios ignacianos.

“Aprender a reconocer mociones espirituales”.

Taller preparatorio para quienes deseen hacer los ejercicios espirituales.

• **CARACTERÍSTICAS:** La mayoría de estos y otros cursos que se dictan en el CEI duran 4 sesiones y tienen un valor de alrededor de \$ 4000. Los ejercicios espirituales, en cambio, se realizan generalmente una vez a la semana durante 4 meses.

• **INFORMACIONES:** Teléfono 6994194

PROCADE

El programa de Capacitación y Desarrollo Integral de la Universidad Católica tiene algunos talleres dirigidos al crecimiento personal.

La finalidad de éstos es, fundamentalmente, mejorar la autoestima, desarrollar una mejor comunicación y una mayor asertividad

Los talleres que dictan son los siguientes:

“Desarrollo de la Autoestima y capacidad emprendedora”

“Asertividad y habilidades comunicativas”

“Técnicas de expresión para una comunicación persuasiva”

• **CARACTERÍSTICAS:** Estos talleres duran entre 24 y 30 horas pedagógicas, con sesiones de una o dos veces a la semana, dependiendo del taller

• **VALOR:** entre \$ 74.000 y \$ 97.000

• **INFORMACIONES:** Teléfono 6351994

INSTITUTO CARLOS CASANUEVA

Este instituto ofrece en el área de crecimiento personal el programa “DIALOGANDO”, el cual pretende, a través de talleres vivenciales, mejorar la relación con otros, aumentar los sentimientos de valoración personal, abrir nuevos campos de comunicación, redescubrir la alegría y mejorar la calidad de vida.

Algunos de los talleres que se imparten son:

“Yo y los otros”

“Integración, opción y vida”

“Autoestima”

“Comunicación”.

• **CARACTERÍSTICAS:** Estos talleres se desarrollan en 8 sesiones, de una hora y media a

la semana y son dictados principalmente por orientadoras familiares.

• **VALOR:** \$ 28.000

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2229207

SEMINARIO DE FELICIDAD TOTAL

Es un seminario que se desarrolla 2 veces en el año y pretende que los participantes se conecten con lo más esencial de sí mismos. Su objetivo principal es otorgar herramientas de autoaprendizaje y autoayuda para vivir mejor.

Invita a centrarse en las acciones más que en los discursos, para poder reenfocar la mirada del mundo, partiendo de la base de que todos los participantes son iguales sin importar títulos profesionales, cargos de jerarquía, etc.

• **CARACTERÍSTICAS:** Este seminario se desarrolla en 10 sesiones semanales, de 2 horas, con una cantidad máxima de 30 asistentes. Es organizado y realizado por Reinaldo Carreño, Consultor gerencial, autor de los libros “Y los dioses quedaron cesantes” y “El corazón del arcoiris”

• **VALOR:** \$ 39.000

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2214594

TOPE. TALLER DE ORIENTACION PSICOLOGICA ESPIRITUAL

La finalidad de este centro es ayudar a las personas a ser más felices en lo cotidiano, en el presente, tomando contacto con el aquí y el ahora, partiendo de la base que cada hombre es un tesoro por cultivar y que es imprescindible descubrir. Gran parte de estos trabajos están basados en la espiritualidad del destacado jesuita hindú Anthony de Mello.

Los talleres principales que se dictan son los siguientes:

“Ciclo de Conferencias de Anthony de Mello”

“Taller de Desarrollo Personal y Autoconocimiento”.

“Taller de identidad y autoestima”.

“Taller de sueños”.

• **CARACTERÍSTICAS:** La mayoría de los talleres duran 8 sesiones de 2 horas a la semana y son dictados por orientadoras familiares y facilitadoras gestálticas

• **VALOR:** \$15.000

• **INFORMACIONES:** Teléfono 2462165.

Por Rosario Guzmán E.

Manuel Feliú: “el desarrollo no está en las cosas sino en la mente de las personas”

Empresario exitoso. Empresario próspero. Empresario de derecha. Empresario cristiano. Ese es él. Resulta un placer, por qué no decirlo, conversar con Manuel Feliú en sus bellísimas oficinas de la presidencia del Banco de Concepción, siendo el contenido del diálogo esencialmente ético y el escenario, increíblemente estético... Y es que ambos conceptos –ética y estética– fueron pilares estructurales en la formación de la personalidad de este conspicuo empresario, destacado dirigente gremial y cuyo nombre –simbolizador de consenso– llegó hasta la precandidatura presidencial...

Desde muy pequeño, Manuel Feliú Justiniano se nutrió –por parte de padre y madre– de aquellos “valores espirituales, patrios y de servicio a los demás, que de adulto he intentado vivir y transmitir a mis hijos”, confiesa. A la vez que recuerda la importancia que siempre se le asignó en su

familia al valor de lo estético, lo que resulta evidente toda vez que uno comprueba –tanto en su casa, como en su oficina– la presencia de lo bello y el gusto refinado de quien las habita.

Quizá si uno de los mayores atractivos de este empresario con sello de triunfador, sea que ni el dinero, ni la fama, ni el sello de triunfador, le han hecho perder la sencillez, su manera directa de hablar, su sobria parsimonia que no alcanza a molestar...Y ¡vaya a saber uno! si no sea su hondo compromiso con el Evangelio el que le permite, día a día, enfrentar su tarea sin perder nunca de vista que el destino del hombre trasciende con mucho “las glorias de este mundo...” No en vano, afirma: “el camino señalado por Jesús es el único que brinda la verdadera felicidad”.

De su nutrido curriculum extraemos tan sólo los siguientes datos: nace hace 62 años (de origen español) en Santiago, estu-

dia en el Instituto de Humanidades Luis Campino, es abogado licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales en la Universidad de Chile y profesor de Derecho Civil hasta 1971. Fue socio del estudio de abogados "Feliú y Manterola", presidente del Consejo del Banco Continental, socio de varias empresas mineras, consejero y luego presidente de la Sociedad Nacional de Minería, de la Confederación de la Producción y el Comercio, del directorio del Banco de Concepción y de la Unidad Chilena del Consejo de Empresas de América Latina (CEAL). Ejerce, hasta la fecha, estos tres últimos cargos. Es autor de los libros: "Kelsen su pensamiento jurídico" y "La empresa de la libertad." Casado con Mabel Giorella, es padre de 5 hijas y un varón, y abuelo de 5 mujercitas...

Parece un hombre contento con su vida, don Manuel...

(Sonríe con satisfacción) ¡La verdad es que lo estoy! Estoy contento con mi familia, con mis hijos. Contento de tener una mujer devota, cristalina y transparente, con quien nos hemos ayudado mutuamente a lo largo de la vida. Creo haber sido un padre cariñoso pero exigente: mis hijos saben que pueden contar siempre conmigo, pero que la vida hay que ganársela...

¿Cómo llegó usted a ser un empresario próspero?

Hoy, el empresario no se hace próspero como el rey Midas... (que todo lo que tocaba se convertía en oro). He sido, fundamentalmente, un profesional, que cree en dos cosas: que hay que hacer el trabajo bien hecho y no dejar pasar las oportunidades. Para ello, es preciso enriquecerse uno mismo en lo personal, buscando una buena formación intelectual, y ser capaz de "lanzarse a la piscina" sin temores, cuando se da la ocasión. Para eso es muy importante tener confianza en sí mismo.

¿Y no ha perdido usted esa confianza, luego de algún fracaso o pérdida de dinero? ¿No se ha "bajoneado" en esas circunstancias?

No he perdido nunca la confianza en mí mismo, ni tampoco tengo recuerdo de

haberme "bajoneado" jamás. He tenido negocios fracasados, he perdido dinero y, durante el gobierno de Allende, tuvimos que dismantelar nuestras empresas. Sin embargo, nunca me he echado a morir, al revés: mientras más dificultades tengo, más me excito y me entusiasmo, y pareciera que se me duplicaran las fuerzas...

¿No le puedo creer! Cuéntenos más sobre esa reacción tan inesperada, como poco frecuente...

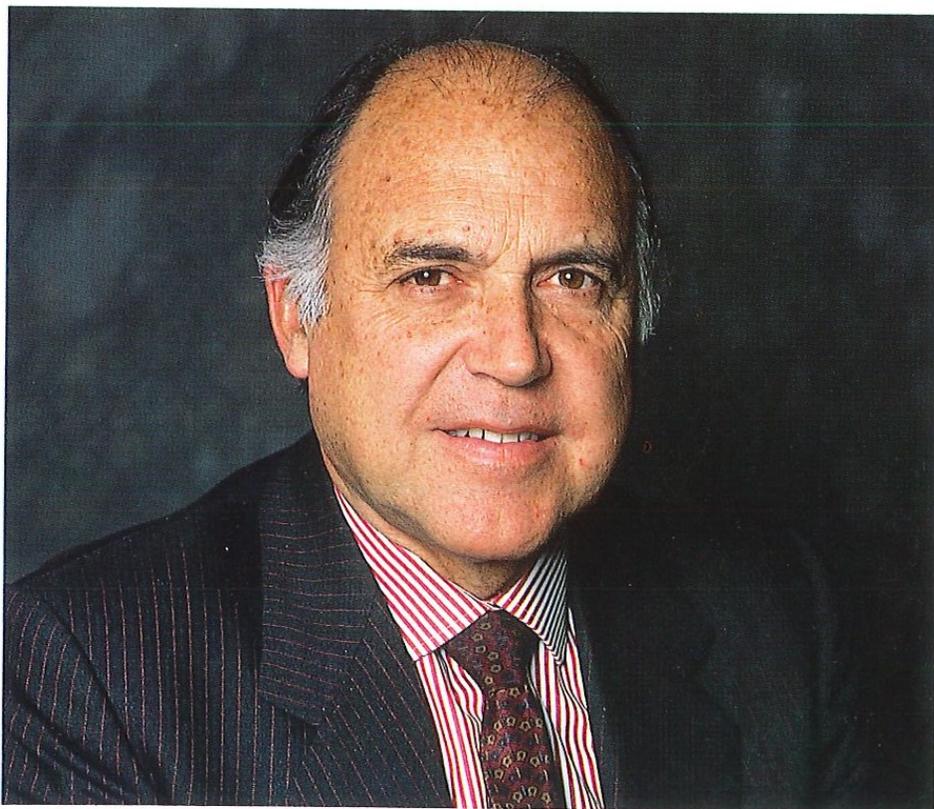
(Sin aspavientos) Así no más es. Gran parte de mi vida adulta la he pasado enfrentando problemas difíciles. Como empresario, viví la UP con todo lo que ello implicó. De la nada, tuve que crear empresas fuera de Chile. Luego, durante el gobierno mili-

tar, me tocó ser protagonista de los cambios, desde la Sociedad Nacional de Minería, enfrentando las grandes crisis. Pero volviendo a su pregunta: frente a las adversidades, me siento como pez en el agua, se me revitalizan las neuronas, duermo mejor, me siento más animado... No me pregunte por qué, pero así es. (Y se queda tan tranquilo, como si hubiese dicho la obviedad más grande...)

**El hombre de hoy:
"Tremenda ansiedad de poseer cosas"**

¿A qué conclusiones ha llegado, a estas alturas de la vida, acerca del hombre?

(Sin pensarlo dos veces) A que no hay razas inferiores. Cuando al hombre se le



Hoy, el empresario no se hace próspero como el rey Midas... He sido, fundamentalmente, un profesional, que cree en dos cosas: que hay que hacer el trabajo bien hecho y no dejar pasar las oportunidades.

dan las oportunidades -cualquiera sea su origen, raza y condiciones- es capaz de salir adelante con éxito. Lo que sí hay son sistemas económicos y políticos inferiores, que sojuzgan al hombre y le impiden desarrollarse. Ahora bien, un aspecto no tan positivo del ser humano de hoy es su tremenda ansiedad por poseer cosas. El hombre de la Edad Media, a pesar de sus traumas, tenía una vida más contemplativa, con una mirada más trascendente. Hoy día, el sistema le ofrece demasiadas cosas al ser humano. La sociedad de consumo lo abruma y lo debilita por dentro. Ojalá se tomara conciencia de ello.

Pasando a otro tema: ¿a qué atribuye Usted la mala imagen que de pronto suelen tener los empresarios, en nuestro país?

A una cosa muy simple y se la voy a decir: a que nos piden mucho más de lo que nos corresponde. El empresario es un generador de bienes y servicios, y la sociedad debiera respetarlo tan sólo por eso: por hacer bien las cosas que le corresponde hacer. Pero ocurre que, además, se le pide que sea benefactor, solidario con los pobres, solidario con los políticos, dándole a éstos recursos para enfrentar las campañas, etc. Está muy bien que todo esto lo haga en su calidad de hombre, pero no de empresario. Que pague sus impuestos, que cumpla con sus exigencias laborales, que sea respetuoso con sus trabajadores, equitativo en sus negocios, que respete la palabra empeñada. Y por cierto, que haga buenos productos y entregue buenos servicios. Esa es su misión. Yo participo de la máxima de León XIII que dice: “la inversión reemplaza a la limosna”. Yo me justifico ante Dios porque he creado cosas que ayudan a los demás.

Empresarios y trabajadores han evolucionado

¿Qué hacer para derrotar la pobreza?

No lo vamos a lograr con planes asistenciales de un gobierno, sino con trabajo y educación. La mejor forma de derrotar la pobreza es dando pleno empleo, y esto obliga a los empresarios a capacitar a los trabajadores para mejorar la productivi-

El cambio profundo del sector empresarial ha consistido en darse cuenta que la principal herramienta es el factor humano. Y ello va más allá de palabras para ser dichas en una entrevista: esto se nota en un mejoramiento de la productividad.

dad de su empresa. La tarea del gobierno es entregar las condiciones macroeconómicas para que la microeconomía funcione y se logre el desarrollo con un alto crecimiento.

¿Cómo sintetizaría su experiencia con trabajadores y dirigentes sindicales. Pareciera haber mejorado la relación empresarios - trabajadores. ¿Quién ha cambiado?

Ambos han cambiado. Ambas partes han evolucionado. Se ha logrado construir un ámbito de mayor confianza compartida, que permite enfrentar los problemas en común. El cambio profundo del sector empresarial ha consistido en darse cuenta que la principal herramienta es el factor humano. Y ello va más allá de palabras para ser dichas en una entrevista: se nota en las mejoras de productividad. Y los trabajadores han evolucionado en el sentido de que ya no les cuentan cuentos como antes: que el empresario es su enemigo o que habría que eliminar a éste para que los bienes de producción estén en manos del Estado... El discurso comunista fracasó y los trabajadores saben que ellos son tan imprescindibles, como indispensables son los empresarios para lograr el desarrollo que a ellos beneficia.

Cuéntenos, para terminar, acerca de su visión de futuro...

Nosotros hemos desarrollado un modelo que ha provocado grandes cambios. Pero todavía existen enormes bolsones que el Estado debe tratar de corregir, para ir mejorando nuestras condiciones como pro-

ductores. Es necesario pensar, por ejemplo, en torno a lo que no se ha privatizado. Allí hay bolsones enormes de potencialidades y el tema pasa por definir qué es más importante en cuanto a nuestros portafolios de inversión. ¿Es más importante que el Estado tenga empresas de petróleo, energía eléctrica, agua potable, o más importante que los recursos que tiene en ese portafolio aceleren los avances en lo que son las mejoras de la calidad del factor humano, enfrentando los problemas de salud y educación? Las grandes limitaciones de nuestro futuro, que nos impiden avanzar -y que sólo constituyen un freno- son los déficit de nuestra educación y de nuestra estructura pública. Se ha venido probando, hasta la saciedad, que el desarrollo no está en las cosas, sino en la mente de las personas.

Y es así que la mente de Feliú se encuentra hoy afanada en un proyecto que lo entusiasma de sobremedida (“Y que hasta ahora, nadie ha ‘inflado’ mucho”) traer emigrantes a Chile. Sostiene lleno de bríos: “formar seres humanos significa un costo enorme. Las personas que llegan como emigrantes desarrollan un país. El proyecto mío está vinculado a la caída del Muro de Berlín y consiste en ponerse de acuerdo con la Comunidad Económica Europea para desarrollar en conjunto esta idea. “Sus ojos se iluminan más que de costumbre, como si este nuevo desafío -que ojalá, por él, viniera colmado de dificultades.- fuese a “poner en órbita”, una vez más, sus inquietas neuronas...”

la pobreza: ¿puede la empresa ser indiferente?

La pobreza es un drama que va más allá de todas las cifras, las palabras o las reflexiones, porque afecta día a día a muchos hombres, mujeres y niños. DESAFIO, consciente del rol de la empresa y la responsabilidad que cada uno tienen que asumir en esta materia, ha querido iniciar -con un reportaje introductorio- una serie de artículos atinentes a la empresa y a su relación con esta realidad.

...“Un hombre bajaba de Jerusalén a Jericó y cayó en manos de salteadores quienes luego de despojarle y golpearle, buyeron dejándole medio muerto... Casualmente bajaba por aquél camino un sacerdote y al verle dio un rodeo. De igual modo un levita que pasaba por ese sitio le vio y le dio un rodeo. Pero pasó un samaritano y al verle tuvo compasión y acercándose vendó sus beridas, echando en ellas aceite y vino; y montándole sobre su propia cabalgadura le llevó a una posada y cuidó de él”...



“Cualquier logro en términos de crecimiento económico sonaría a hipocresía si no incorporara acciones concretas de desarrollo, promoción y asistencia que impida que miles de personas vivan en condiciones incompatibles con la dignidad humana”. Con estas palabras el Presidente Eduardo Frei dio inicio al Encuentro de Empresarios del Mundo, hito que marcó el comienzo de su gobierno, dando la pauta sobre la importancia que tendrá en este período la empresa y su acción en favor de la erradicación de la pobreza.

Las nuevas autoridades han definido como su primera prioridad la lucha contra la pobreza, “un asunto que no puede esperar”. En este tema son muchas las veces que se especula con cifras, se discute, se hacen foros y charlas. Algunos dicen que los pobres son 4 millones. Otros declaran que han disminuido y nadie se ponen de acuerdo ni siquiera en definir a quién se le considera como pobre en este país. Lamentablemente, a veces se olvida que detrás de esas cifras existen seres humanos con incapacidad para satisfacer sus necesidades básicas, cuyos inviernos sí que son realmente fríos y sus trabajos realmente poco compensados.

Los números para estas personas no representan nada, tal vez el dinero tampoco

co, lo que esperan son oportunidades. La pregunta que surge de inmediato es: ¿quién debe otorgar estas oportunidades?...¿el gobierno?...¿la empresa?...¿el país?... ¿todos y cada uno?...

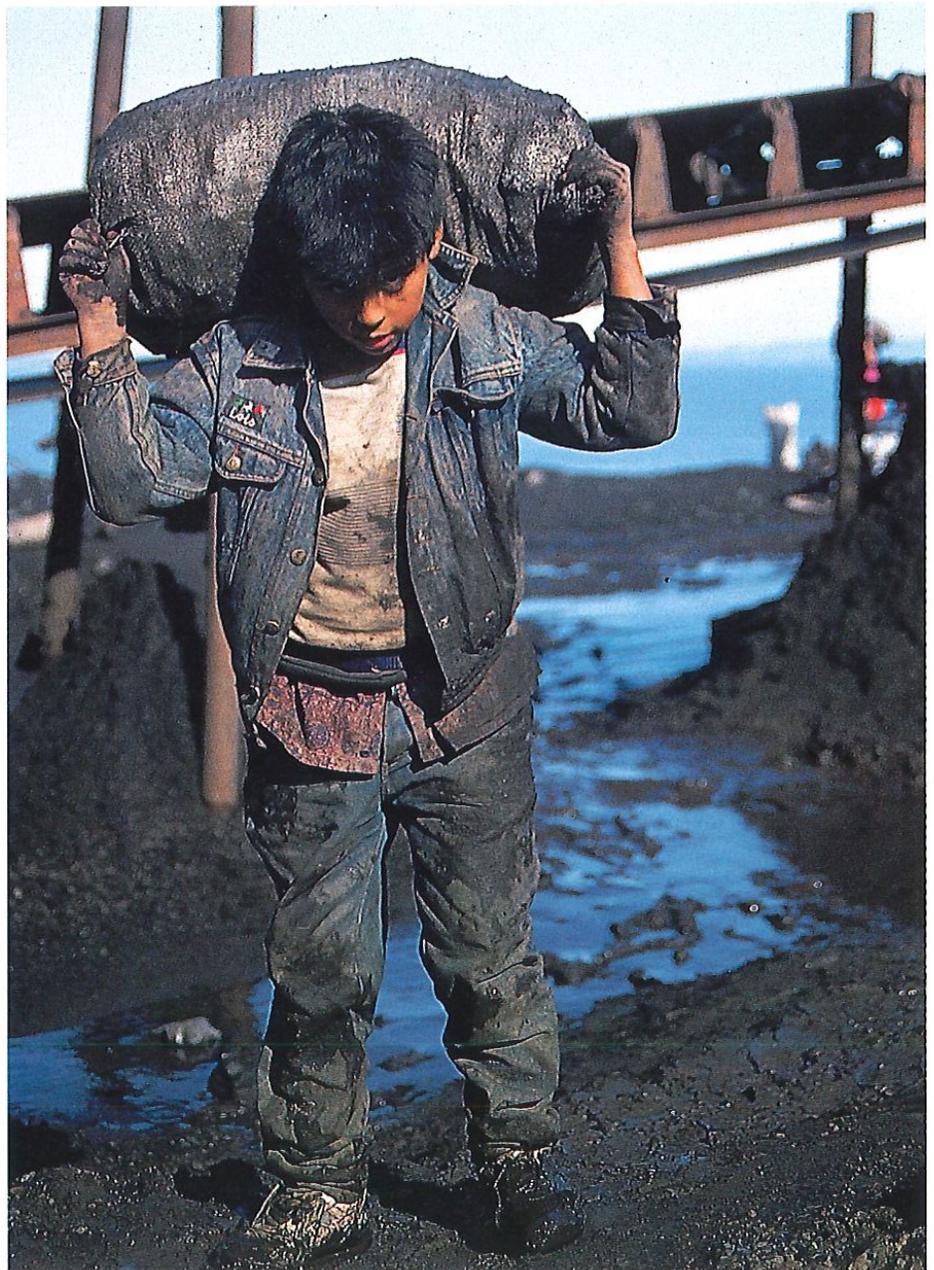
DESAFIO, quiso compartir con empresarios este tema y conocer sus aspiraciones, sus motivaciones y sus responsabilidades.

“La empresa del presente y del futuro debe estar apoyada en ciertos pilares valóricos tales como el sentido de comunidad, el énfasis en el trabajo en equipo, la preocupación por la persona del trabajador, el cuidado del medio ambiente y la colaboración permanente con la sociedad. Al aplicar estos valores se da una feliz coincidencia entre lo que se debe hacer desde el punto de vista ético moral y lo que es bueno para que la empresa sea más exitosa y productiva”, señala Osvaldo Ferreiro, Subdirector de Programas del Centro de Extensión de la U. Católica.

Bajo estos valores la lucha contra la pobreza se convierte en un imperativo de la empresa moderna, y es por ello que señala: “la empresa no sólo debe procurar entregar a la comunidad los mejores bienes y servicios, también, en un país como el nuestro es necesario que repare en la pobreza.

Estamos en un proceso de desarrollo único y podemos farrearlos; los países se desarrollan en la medida que todos los miembros de la sociedad también se desarrollan y la pobreza por supuesto frena cualquier crecimiento”.

La empresa tiene claramente dos roles frente a este tema, explica: “Primero, debe hacer moralmente todo el esfuerzo por ser exitosa. De esta manera no sólo mejorará la situación directa de sus trabajadores sino que colaborará con más fuentes de trabajo, mayores inversiones, etc. Segundo, uno de sus deberes es contribuir con el desarrollo de su comunidad inmediata y de su entorno. Tiene obligaciones de colaborar en iniciativas que tiendan a mejorar el nivel de vida, la educación de miles de personas que le rodean. En este plano subsidiario es necesario que entienda que



hay problemas urgentes que no pueden esperar. Esto no significa que se transforme en una entidad de beneficencia, sino que comprenda, desde lo profundo, que una mejor sociedad también beneficiará a su empresa”.

En este sentido existe una experiencia muy significativa. Una fábrica fue robada brutalmente provocando gran conmoción en los trabajadores y la comunidad. Confundido con el incidente y sin saber qué hacer, el dueño de esta empresa comenzó a pensar cuál sería la fórmula para evitar que esto le volviera a suceder: ¿poner más alarmas?... ¿aumentar el sistema de seguridad?... ¿contratar más guardias?... La respuesta fue mucho más innovadora y sencilla: creó una Corporación cuyo objetivo es lograr la recuperación de niños menores en situación de riesgo para la sociedad chilena.

La solidaridad

El principio de la solidaridad deriva del término latino “solidare” que significa unir o comprometerse firmemente en derechos y tareas comunes. Por lo tanto supone un compromiso y un compromiso moral.

¿Este compromiso es parte de la labor empresarial?...

Para el presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, Víctor Manuel Jarpa, la empresa debe tener un rol protagónico en cuanto a mejorar la calidad de vida de las personas que componen la sociedad. “El aporte en dinero es sólo una pequeña alternativa -señala- porque un empresario tiene cualidades como su inteligencia y su creatividad, que debe poner al servicio de otros para resolver sus problemas”.

La experiencia de la Cámara Chilena

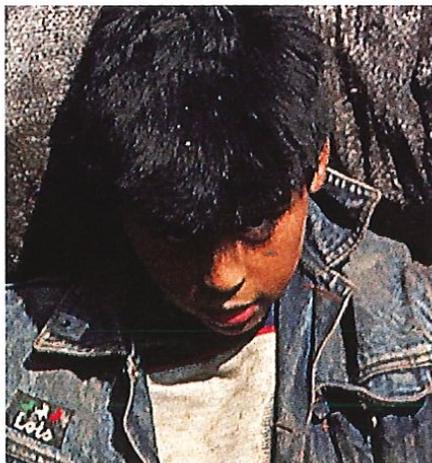
“ No descansen mientras haya un dolor que mitigar... Este es mi último anhelo: que se haga una cruzada de amor y respeto al pobre...Porque el pobre es Cristo, Cristo desnudo, Cristo con hambre, Cristo sucio, Cristo abandonado, ¿Podemos quedar indiferentes?. ¿Podemos quedar tranquilos? ”. (Padre Alberto Hurtado S.J)

de la Construcción, según su presidente, es un ejemplo de creación y consolidación de toda una red social integral que beneficia a más de 400.000 trabajadores y a su familias en las áreas de educación, salud, vivienda, ayuda social, etc. Por eso -explica Jarpa- la empresa debe, a través de sus organizaciones profesionales, canalizar recursos y sumar esfuerzos para ser más solidaria con los que poseen menos”

Así también, la empresa puede ir más allá. Según lo explica Hipólito Lagos, Gerente de Socimer (empresa del mercado bursátil), “muchas veces tenemos la mala costumbre de endosar las responsabilidades particulares a otros, especialmente al gobierno, pero ello no es un justificativo. Si hoy vemos en la calle a un pobre y nos preguntamos: ¿por qué el Estado no hace nada por él?, estamos eludiendo nuestra responsabilidad ciudadana...La pregunta se debería transformar en ¿qué podemos hacer?...¿Qué puedo hacer?...”

Para Lagos, el gobierno tiene la responsabilidad de crear espacios de libertad que hagan más fácil y atractiva la incorporación de los empresarios en esta tarea. Es decir, “si alguien quiere participar en resolver el problema de los niños en situación irregular, tiene que haber una legislación, implementada por el gobierno, que facilite el actuar de particulares en esa materia”.

“El empresario, prosigue, es bastante creativo y uno se equivoca al pensar que no tiene capacidad de solidarizar con los que menos poseen”. Su propia experiencia le demuestra lo contrario. “Hemos creado dos corporaciones de ayuda, una para niños enfermos y otra para niños en riesgo social



y siempre hemos encontrado todo el apoyo de los empresarios, incluso de aquellos que uno cree más duros. El hombre de negocios está dispuesto a dar si se le presenta un proyecto claro y concreto, por lo tanto creo que él se ira incorporando cada vez más a esta tarea en la medida que se creen espacios claros donde poder hacerlo”.

Finalmente, Hipólito Lagos confiesa: “Estoy seguro y convencido que la gratificación que uno obtiene no guarda relación con lo que da. No existe nada más gratificante que el participar en la solución de los problemas que afectan a otros”.

La caridad comienza por casa, pero no termina allí

Carlos Herrera, dueño de una barraca de fierro bastante prestigiada, es también Hijo Ilustre de San Miguel, miembro del directorio de varios hospitales del sector, rotario, director de algunas escuelas especiales, socio de un taller de trabajo para personas discapacitadas, etc. etc...

Su tiempo y su vida la reparte entre su familia, su empresa, sus trabajadores y su comunidad. Partiendo por la caridad en casa, como primer objetivo, le brinda bienestar a sus empleados para que puedan mejorar la calidad de vida. Es por ello que intenta recompensar el trabajo de sus operarios con un salario más que digno. Otorga préstamos para que todos puedan superar sus necesidades básicas y vivir en un entorno más agradable. Asimismo, se preocupa de sus momentos libres, para lo cual les ha construido lugares de recreación, y una villa de vacaciones para que puedan compartir con sus familias.

Esta experiencia es posible por que probablemente Carlos Herrera cree en su gente y también cree que “cualquiera que tenga sensibilidad y fe debe preocuparse de las condiciones de vida de los suyos , pero también de su comunidad y obtendrá como beneficio una paz y un equilibrio espiritual que no tienen compensación”.

Herrera también preside la corporación de empresarios de ese sector que justamente se creó para colaborar con los que más necesitan en esa zona. Son 70 empresarios que unen sus esfuerzos creativos para encontrar solución a tantos problemas sociales de San Miguel, comuna que no ha dejado nunca de ser su propio hogar: “empecé hace 43 años, con 30 metros cuadrados y con un sólo trabajador. Hoy sigo viviendo en este mismo lugar, porque aquí tengo puestas todas mis energías.”

Muchas experiencias similares a estas hemos ido descubriendo y todas realmente destacables. Porque acercarse al mundo de la pobreza es también para el empresario una manera de experimentar los valores que declara, pero, más que eso, es un compromiso moral porque al igual que en la parábola del buen samaritano, lo importante es siempre mirar con profundidad y hacerse cargo de la responsabilidad que cada cual tiene. El samaritano, sin excusarse, asume la realidad que otros ignoran y no sólo da su aporte material, sino que da algo de sí mismo, su tiempo, su preocupación, su amor... ■



encuentro con Peter Fraile:

valores humanos en la empresa

Revista DESAFIO ha abierto un nuevo espacio denominado "Encuentros DESAFIO Empresarial", con el fin de ser una instancia de unión y reflexión para empresarios, ejecutivos y hombres de negocios, que desean intercambiar ideas, dialogar y escuchar planteamientos para avanzar hacia la construcción de una nueva cultura empresarial; más humana y solidaria.

El primer encuentro, al que asistieron alrededor de 150 empresarios y ejecutivos, se realizó en el mes de abril y el invitado especial fue Peter Fraile, conocido profesor Español, Master en ciencias administrativas, psicología y filosofía, de basta trayectoria en el trabajo con empresarios de todo el mundo.

Por la importancia de su mensaje y debido al interés mostrado por los asistentes a esta reunión, intentaremos transmitir, en parte, algunas reflexiones desarrolladas. Estamos conscientes de la dificultad que esto implica, debido al estilo de comunicación que Peter Fraile mantiene con la audiencia.

En este encuentro se trataron diversas ideas en torno a las nuevas tendencias organizacionales, al redescubrimiento de los valores humanos y a la importancia de la sensibilidad empresarial. En este sentido, Fraile recaló como idea principal que no se debe buscar fuera lo que se tiene dentro,

encontrándose aquí una clave de la gran posibilidad de transformación y desarrollo para la persona, la empresa y el país.

Con esta sencilla pero profunda reflexión comenzó su intervención la que graficó a través de la siguiente narración: "había un Emperador Chino que se encontraba en guerra con sus vecinos y no sabía como finalizarla. Los ejércitos se estaban debilitando, no tenía dinero para más armas y las murallas de su imperio se derrumbaban. Entonces, como su filosofía oriental lo inspiraba, recurrió a una hombre sabio y le dijo: 'No quiero más guerra, necesito la paz y la unidad'.

Entonces el hombre sabio le preguntó: '¿esa paz que esperas, la tienes dentro de tu imperio?'

'No, comentó el emperador. Las diferentes culturas se pelean y no se aceptan unas con otras.'

'Ah... dijo el sabio y volvió a preguntar: ¿y esa paz que esperas con tus vecinos la tienes en alguna provincia?'

'No, respondió el emperador'.

'¿Y en alguna ciudad?'

'Tampoco, afirmó'.

'¿Y en alguna familia?'

'Menos, se lamentó...'

'¿Y dentro de la familia imperial?'

'No'.

'¿Entonces tal vez la paz esté dentro de ti?'

'Sinceramente no'

Luego de esta simple narración Peter Fraile compartió algunas de sus conclusiones: "después de analizar este cuento, es más fácil comprender que es imposible tener una sociedad mejor si no tenemos una empresa mejor, y es imposible tener una empresa mejor si no tenemos a un empresario mejor. Siempre vivimos buscando fuera, o tratando de adquirir o de comprar, aquello que únicamente tenemos dentro, en nuestro interior"

"El desafío que surge entonces es: sacar hacia fuera lo que tenemos dentro. Lo problemático es que no somos conscientes de eso que poseemos y nos creamos identidades ajenas. En el mundo de la empresa, por ejemplo, no somos más que 'el gerente', 'el vicepresidente', 'el que toma decisiones'. Asimismo, nos identificamos entre nosotros por el lugar dónde vivimos, la casa que tenemos, el modelo de auto que adquirimos, pero eso no es lo que somos..."

Para continuar y reforzar esta misma idea narró otro de sus múltiples cuentos: "había una vez una vela inteligente que decide comenzar a conocerse. Entonces se mide, se pesa, estudia su composición, investiga sobre la cera, la parafina y el algodón y empieza a descubrir de qué está compuesta. Para asegurarse que estaba en lo cierto, llama a sus asesores quienes coinciden en decirle: 'mira tu eres una vela compuesta de cera, parafina y tienes una mecha de algodón... Mides 35 cms, o sea más alta que el pro-

medio de las velas, por lo tanto estas diseñadas especialmente para candelabro y estas absolutamente de moda.' Entonces la vela se queda más tranquila. Un día alguien le enciende la mecha y empieza a sentir que se derrite, pero también comienza a descubrir lo hermoso que era su entorno y se pregunta: '¿De dónde viene esa luz?' ...luego descubre que viene de sí misma y ahí recién comprende que la luz la tenía dentro y que no importaban sus centímetros demás y su talla, ni su color.. Lo que le importaba era la luz que era capaz de dar . Entonces llama a otras velas y les dice: 'miren, Uds. al igual que yo, tienen luz dentro y merece la vida quemarse y consumirse para dar esa luz'".

De aquí Peter Fraile reflexiona: "esto mismo sucede con la vida de cada uno. Todos los valores existen dentro de cada uno, pero lo curioso es que siempre los andamos buscando fuera, esperamos que vengan, que lleguen desde fuera hacia dentro y generalmente desde arriba hacia abajo....Pero, ¿quién dijo que las cosas buenas vienen así?... Analicemos, ¿cómo llegan las mejores cosas de la vida?. Las flores ¿no vienen acaso de abajo hacia arriba y de dentro hacia fuera?. Y los afectos ¿de dónde vienen el amor, la alegría, la felicidad, la esperanza?. La vida misma viene de dentro hacia fuera, hasta Dios viene de dentro de nosotros mismos".

"Es por eso que la empresa del mañana será un lugar donde se creen espacios culturales donde la gente sea feliz y pueda comunicarse. Quedarán entonces obsoletos los espacios donde imperaba el miedo, porque las personas no irán más a sus trabajos a sufrir, ni a aguantar, sino que a despertarse, a encontrarse, a encenderse, a dar luz."

"Entonces el gerente o el líder inteligente será aquel que tiene claro que si la gente esta contenta produce más y mejor, pero eso como una consecuencia, no como un fin. El líder hoy debe saber sentir".

"El verdadero desafío es comprender que los empresarios hoy son más que jardineros, que pueden ver crecer las flores...Los empresarios son quienes pueden hacer y ver crecer a las personas".

Las máquinas están más contentas

En el análisis de algunas experiencias concretas de su trabajo con empresas, mencionó un ejemplo donde se ilustra cómo el éxito de un producto, es una consecuencia de una revalorización y un redescubrimiento de los valores de cada miembro de la organización.

Hace alrededor de 5 años Peter Fraile asesoró a una fábrica de jabones y glicerina en Colombia, al cabo de un tiempo -ya habían pasado cerca de 70 personas por sus cursos- quiso conocer cuál era el resultado que éstos estaban produciendo al interior de la organización. Entonces los reunió a todos, desde el gerente al operario y les pregunto: "¿Quiero saber si el trabajo que yo he realizado con Uds. ha tenido algún efecto en la práctica, es decir, si se nota en el producto"... Mientras los gerentes preparaban la más inteligente de las respuestas, se paró Wilson, un operario y señaló: "sí señor las máquinas están más contentas..." "¿Cómo?... Haber explíqueme un poco", indicó Fraile. "Claro, es muy sencillo," respondió Wilson: "mire esta empresa un día se fijó en mí y me tuvo en cuenta y me llevó a un seminario de esos que sólo van los gerentes y en él descubrí que tenía cosas dentro que no sabía y descubrí también a otros que trabajaban conmigo. Entonces me vine muy contento a mi trabajo y con tantas ganas que mi despertador suena a las misma hora, pero yo me demoro menos en levantarme; tengo la misma bicicleta, pero como yo tengo ganas, corre más fuerte y llego antes a la fabrica y entonces tengo tiempo de revisar mi maquina, aceitarla, mirar sus agujitas, saludarla etc. Y la verdad es que la máquina me funciona mucho mejor, por eso que digo que las máquinas están más contentas."

Los sentimientos y los ladrillos

En otra ocasión estaba trabajando para una empresa constructora, y un día le invitaron a visitar una obra. Era la primera fase de un proyecto de 10 mil viviendas. Después de recorrer la obra gruesa, se sentaron a conversar con el ingeniero, el calculista etc, y entonces Peter Fraile les preguntó: "¿Cuánta

gente trabaja en esta obra?". 300 personas respondieron. Entonces les dijo: "qué pasaría si los valoramos y los reconocemos, por lo que son y por lo que realizan...". Buscaron entonces un par de empleados, los llamaron y les pidieron decir dos cosas buenas de la empresa, luego les solicitaron decir dos cosas buenas de un muchacho que estaba presente, entonces respondieron: "bueno, es honrado, tiene mucha facilidad para aprender y es entusiasta", Inmediatamente el joven se sonrojó y dijo que eso lo hacía sentirse importante y con ganas de trabajar. Entonces se decidió hacer un programa para realizar con los treientos trabajadores un ejercicio similar. Cada vez había más interés en los trabajadores para poder asistir a esos ejercicios y a la vez todos comenzaron a motivarse y a trabajar más en serio. El resultado de lo que pasó allí fue analizado al realizar un estudio comparativo entre esa obra, donde se valorizó a la gente, y otra en la que no fue así. Los resultados dieron los siguientes datos: en la primera, el ausentismo disminuyó en un 70%, los desperdicios se redujeron en un 50% y el tiempo de construcción fue menos, es decir terminaron la obra dos semanas antes de lo calculado".

Experiencias como éstas son las que a juicio de Fraile demuestran que es clara la necesidad de sentirse reconocido y valorado, por eso también es necesario cambiar la concepción de empresa que ha existido tradicionalmente. "Es indiscutible - señala- que antes el centro de las organizaciones era el señor capital, quien era el que mandaba. Luego, durante algún tiempo se ha querido hacer que el centro sea el señor cliente. Pero hoy, y sin ninguna duda, la tendencia muestra que el centro de la empresa es el señor trabajador. Porque es dentro de él donde está la calidad del producto y, si todo funciona, el señor cliente estará bien atendido y el señor capital estará seguro."

Para finalizar Peter Fraile respondió algunas consultas de los asistentes y esbozó el tema de los sentimientos en la empresa, el que tratará próximamente en un nuevo encuentro que Revista Desafío preparará para sus lectores. ■

(MENSAJE DEL PRESIDENTE
DE USEC A LOS LECTORES
DE DESAFIO)

empresarios unidos para armonizar fe y vida

Al aceptar el ofrecimiento que hiciera Revista DESAFIO a la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos, USEC, para que colaborara permanentemente en ella, el directorio que presido, junto con agradecer la invitación, consideró muy especialmente la afinidad existente entre el pensamiento que anima a la revista y los ideales de nuestra institución.

Desde su origen, hace más de 45 años, USEC ha procurado ayudar a los dirigentes de empresa cristianos en su quehacer diario, a fin de que puedan vivir su profesión bajo la luz de Cristo. Recordemos que somos filial de UNIAPAC (Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa), fundada como respuesta a la encíclica "Quadragesimo anno" de Pío XI, y hoy extendida a más de 30 países.

Nuestra "carta magna" común son las grandes encíclicas sociales, pero la historia de las distintas asociaciones es rica y variada, con diversos énfasis según las circunstancias y las personas concretas que las van escribiendo. Conscientes de que el Espíritu sopla dónde y cómo quiere, se deja amplia libertad a las asociaciones nacionales para que formulen sus programas, y sus contribuciones se ponen en común. Es hermoso comprobar que hay miles de empresarios en todo



el mundo unidos en torno a lazos espirituales, que se esfuerzan por armonizar fe y vida.

En Chile, la acentuación se pone en la entrega, no sólo de las verdades y principios dirigidos a la mente, sino de los valores que captan el corazón; es siempre indispensable mantener la cabeza fría, el olvido de los principios se paga caro. Hoy, el hombre posmoderno quiere saber la utilidad de la doctrina, no sólo para la vida eterna, sino también para lograr su plenitud humana aquí en la tierra. Si queremos atraer a los empresarios, debemos reconocer la grandeza de sus valores terrenos: talento para crear y dirigir, para dar trabajo, para acrecentar el bienestar material, etc. Observamos que las fuerzas del mal también desean aprovecharse de estos talentos, enaltecerlos para después destruir a sus poseedores. Nuestro desafío es que ellos vayan dando lugar a los valores de primera categoría

como: el afán de servicio, los sentimientos de justicia y amor, la felicidad profunda y, en último término, los valores que conducen a Dios.

Junto con los libros, necesitamos experimentar vivencias, ver ejemplos cercanos. Este ha sido el camino seguido por la Misión Empresarial, que ha logrado poner en escena, entre muchos colegas chilenos y extranjeros, la preocupación por el espíritu, anticipando una nueva cultura empresarial.

El equipo de Revista DESAFIO, al presentar en forma excelente imágenes, testimonios y temas vitales a los empresarios, con la misma escala de valores que USEC, es un magnífico medio de difusión de la doctrina social de la Iglesia y, por supuesto, buenísimo para los socios de USEC. Esperamos que así lo perciban.

Creemos, además, que los lectores ajenos también se beneficiarán al ampliar su horizonte a las organizaciones empresariales cristianas del mundo entero, dando una proyección más universal a su visión particular.

Por todo esto, agradezco nuevamente a DESAFIO la puerta que nos ha abierto.

Rodrigo Ossandón Vicuña
Presidente USEC

NOTICIAS USEC

• Se invita a todos los socios de USEC y a quienes estén interesados en conocer más de cerca su quehacer, a asistir a una conferencia denominada: "¿Qué tipo de economía social de mercado tenemos en Chile?", que dictará el R.P. Patricio Astorquiza F. y los señores Carlos Cáceres y Andrés Navarro, el próximo 22 de junio.

• Se está preparando la Misión Empresarial 1994 que comenzará a realizarse a partir del mes de septiembre a través de las parroquias de la zona cordillera. En este sentido ya se ha constituido el grupo coordinador quien tendrá la responsabilidad de ser el nexo entre cada parroquia y la USEC.

Esta Misión tiene como objetivo poner la palabra de Dios en el corazón de empresarios y ejecutivos, con el fin de que reconozcan en ella la capacidad de crecer, amar, esperar y transformar la realidad.

• Durante los meses de mayo y junio se realizarán dos coloquios en los cuales se tratarán, respectivamente, los siguientes temas: "El desafío de la pobreza: caminos concretos de acción" y "¿Nos atravesamos a Evangelizar en nuestras empresas?".

Mayores informaciones en

los teléfonos: 2515461 - 2337790

Estimados amigos:

Quiero, a través de esta breve carta, felicitar al director y a todo su equipo por la maravillosa iniciativa que constituye la revista DESAFIO en un mundo tan seco y hostil como es el que nos toca vivir a quienes somos empresarios.

Para mi Revista DESAFIO es agua fresca que me estimula y me da fuerzas para realizar en mejor forma mi tarea.

Hoy, que hago público este reconocimiento hacia el equipo de DESAFIO, quisiera contarles que en cuanto llega la revista la leo inmediatamente y muy rápido, luego los días que siguen, voy releyéndola, comentándola y compartiendo sus artículos con otros en mi oficina, lo que en más de una ocasión se ha transformado en frutos concretos para nuestro trabajo.

En navidad, por ejemplo, Revista DESAFIO, nos ayudó a plantearnos la necesidad de celebrar esta fecha de una manera diferente. Con ese espíritu, el día 23 de diciembre, algunos preparamos lo que sería esta celebración: armamos un pesebre y decoramos la casa, en la mañana siguiente acogimos a las personas con un ambiente especial y un rico desayuno donde cada uno compartió lo que significaba la navidad, luego vimos un diaporama para prepararnos, como oficina, para lo que viviríamos esa noche.

Comparto esto con Uds. para decirles que DESAFIO no es para mí sólo una revista, es más bien una herramienta de apoyo que me ayuda a ir encarnando el sueño de hacer una empresa diferente, sostenida en valores verdaderos. Esta revista es una muestra clara que es posible hacer que nuestro trabajo tenga sentido y que nuestra empresa sea un lugar de realización, donde cada uno aporte sus talentos y potencialidades para construir un mundo mejor; donde nos atrevamos a inventar y a hacer cosas nuevas que hagan de nuestra organización un lugar de vida y de crecimiento. Sé que el camino para Uds. no ha sido fácil y que a veces se les ha hecho cuesta arriba, pero es muy importante que continúen adelante con mayor fuerza y fidelidad, ya que realmente, para los que estamos en la trinchera de la empresa, DESAFIO es un alimento de supervivencia que nos anima también a seguir adelante.

Patricio Letelier

Gerente MKS Publicidad

AGRADECIMIENTOS

- A.F.P HABITAT S.A - ADMINISTRADORA DE FONDOS MUTUOS SUDAMERICANA - BANCO DEL DESARROLLO
- COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ARTESANALES S.A (COMPARTE) - CONSTRUCTORA DIEZ, LUONGO Y WEIL
- CONSTRUCTORA ENACO - CLINICA LAS CONDES - CORCAPLAM - CTI COMPAÑIA TECNO INDUSTRIAL - DESARROLLO RURAL S.A - EDITORIAL ANTARTICA - FERRETERIA SANTIAGO - FORESTAL BIO BIO - GMS PRODUCTOS GRAFICOS
- HOTEL RIO BIDASOA - INECO - INDUSTRIAS TRICOLOR - MINISTERIO DE LA VIVIENDA - MONTALVA PROPIEDADES
- PLAZA VESPUCIO - OPTIMISA - PIZARREÑO - SEGUROS DE VIDA LA CONSTRUCCION - VILLALBA S. A.