

EMPRESARIAL

REVISTA DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA



XXXII Foro
Económico
de ACDE

Estanislao
BACHRACH

liderazgo, cambio
e innovación desde
las neurociencias



Sea lo que sea que les toque vivir,
no renuncien a ser felices



Ser líder, es posible brindando un servicio humano y profesional



En SECOM nos preocupamos día a día por brindarte el mejor servicio. Por eso, desde hace más de 27 años, nuestros Acompañantes Calificados se preparan bajo la supervisión de médicos especialistas, psicólogos y enfermeros en la Escuela de Capacitación más completa, avalada por el MEC y de mayor carga horaria del país.

Consultá por nuestros planes a medida y comenzá a vivir con el respaldo del servicio de compañía líder.

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DEL URUGUAY Y DEL MUNDO



0800 4584 | www.secom.com.uy

Dr. Fernando Rachetti • Presidente de ACDE



estimados socios y amigos:

Este es mi último artículo en la revista como Presidente de ACDE ya que en breve ingresa la nueva directiva tal cual establecen los estatutos.

Han pasado casi dos años desde que asumí la presidencia en la que, como en todos los órdenes de la vida, tuvimos buenos momentos y de los otros, pero solo haré referencia a aquellas cosas que han ayudado a nuestra institución y a nosotros a mejorar como personas cristianas.

El Ingeniero Martín Carriquiry me ofreció dicho cargo, al que me negué porque nunca había estado en mis planes esa función. Pero en poco tiempo las cosas cambiaron ya que (capaz que soy reiterativo en el relato), escuchar al Cardenal Sturla en su programa en radio Oriental, me hizo tomar la decisión de aceptar el ofrecimiento recibido. En dicha audición él exhortaba a los católicos, como a todos los buenos cristianos, a que saliéramos a defender y difundir el Evangelio. El Papa Francisco -decía el Cardenal Sturla- nos lo estaba pidiendo: “Cristo golpea las puertas de las Iglesias para que estas se abran al Mundo y que sus miembros salgan a difundir el Evangelio como apóstoles que somos”. No es que me crea un apóstol, creo que me falta mucho para eso, pero si soy profesional y Empresario cristiano en la búsqueda del bien común.

Durante todo este período nos hemos propuesto pregonar que el Empresario cristiano es un trabajador y tiene que estar permanentemente buscado el bien común. ¿Qué implica eso? Primero, atender necesidades humanas genuinas a través de la creación, desarrollo y producción de bienes y servicios útiles. Segundo, organizar el trabajo de modo que sea bueno y productivo. Y tercero, utilizar recursos para crear y compartir riqueza y prosperidad sostenible, pagando salarios e impuestos justos.

Promovemos desde nuestra Asociación que las empresas que producen bienes realmente buenos contribuyan al bien común. Los empresarios debemos →

bregar (y eso lo hemos pregonado) para que nuestras empresas sean solidarias con las personas necesitadas que, de otro modo, quedarían marginadas y desatendidas.

Hemos tratado, no sé si lo hemos logrado, de tirar muros y tender puentes a los efectos de que todas las personas involucradas en una empresa, no solo el propietario o el dirigente sino también los colaboradores, sus gremios y el Gobierno, dejen de lado sus propias necesidades atendiendo a las de todas las partes involucradas. Yo personalmente he usado el dicho de que todos los involucrados deben “dejar de lado los lentes de la ideología” y de esa manera lograr un país mejor.

El trabajo en el mundo es una prioridad humana, y por tanto, es una prioridad cristiana, nuestra prioridad, y también la prioridad del Papa Francisco.

En todas las actividades que se realizaron en este período en ACDE, hemos tratado de difundir que el empresario es una figura fundamental en toda buena economía, y que no hay buena economía sin un buen empresario. Tratamos de reconocer la virtud de colaboradores y colaboradoras. Es muy popular creer que el trabajador solo trabaja bien porque se le paga, esto es un desprecio o deshonra a quien trabaja, porque niega la dignidad del trabajo, y su esencial contribución al desarrollo de la persona y el bien común.

En este período hubo cosas que se continuaron y otras que cambiaron. El programa GADE cumplió 25 años. Por él pasaron en todo ese tiempo más de 300 empresarios, con el impacto que ello tiene en la profesionalización de la gestión y por ende en la empresa y las familias que dependen de ella. Y continúa vigente, gracias fundamentalmente a empresarios voluntarios que actúan como facilitadores, y al compromiso de los coordinadores e integrantes de los grupos.

Los Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria llegaron a su décima edición. Una herramienta que ha sido renovada gracias al voluntariado de dirigentes de empresa que integran la Comisión de Responsabilidad Social (con una edición especial para pymes), y al apoyo de la Universidad Católica. En este período también se trabajó mucho en conseguir nuevos socios y llegar con nuestra propuesta a los jóvenes desde un grupo de trabajo especial, un verdadero motor con muchos caballos de fuerza, que realizó un trabajo fructífero en la ampliación de la masa social y el crecimiento de los grupos GREM.

Se logró un acuerdo con la UCUDAL que lanzó en noviembre la nueva UCU Business School con la participación de ACDE, la cual es fundamental para poder seguir mejorando el nivel de gestión de nuestros empresarios y sus colaboradores.

Y también con la Universidad Católica comenzamos el proyecto apoyado por ANDE para generar herramientas de mejora de la gestión empresarial. →

Por otra parte, presentamos el documento sobre Cultura del Trabajo que veníamos elaborando desde antes, y realizamos varios eventos públicos de relevancia con importantes repercusiones gracias también al trabajo de voluntariado de un grupo de socios. En esta línea quiero destacar que este año se realizó un Foro Económico diferente, en donde tratamos como dijimos al principio, de construir puentes para el bien del futuro del país. En dicho Foro participaron economistas de todos los partidos políticos desde la perspectiva del “Diálogo y puntos de encuentros más allá de las diferencias”, marco en el cual ACDE rindió homenaje al Cr. Enrique Iglesias que desde hace 60 años aporta su conocimiento a nuestra Institución, al país y al mundo. Nuevos encuentros con distintos temas de interés nacional se realizarán en los próximos meses.

La tarea de difusión continuará con la nueva directiva donde se tratará de profundizar en mejorar los pilares fundamentales de ACDE: los Grupos de Reflexión Empresarial (GREM), los grupos del programa GADE y la RSE.

Para terminar no me queda más que agradecer a los integrantes del Consejo y principalmente a los del Comité que me acompañó todas las semanas durante estos dos años. Ayuda fundamental para poder equilibrar el presupuesto, decidir temas de las conferencias y tantos otros de interés para ACDE. Contamos siempre con el consejo y la palabra sabia, equilibrado y profunda del Pbro. Pablo Coimbra (quien ya no nos acompañará más por asumir otras responsabilidades), y con algunos de los Past Presidents, quienes nos apoyaron en mantener el rumbo y adaptarnos en estos tiempos de grandes cambios.

Agradecer profundamente el trabajo del equipo de colaboradores, quienes con su trabajo diario apoyaron desde su lugar de trabajo el desarrollo del Consejo y de todo el funcionamiento de ACDE.

Solo resta desearle al nuevo Presidente, secretario en nuestra Administración, el Ing. Guillermo Garrone, en quien confío plenamente primero como empresario cristiano, luego por su capacidad y además por la nueva generación de gente joven que le acompaña en el Consejo, el mayor de los éxitos para cumplir nuestra misión fundamental que es *“Apoyar a los dirigentes de empresas, como agentes de transformación de sus empresas y entorno, en la creación de un mundo más justo y humano inspirado en los valores del pensamiento social cristiano.”*

Quisiera terminar con el final del discurso que en el Foro Económico hizo el Cr. Enrique Iglesias: “No se cuánto tiempo más podemos seguir en esta lucha pero les puedo asegurar que hasta el último momento estaremos cumpliendo con los objetivos de un país mejor, más justo, más humano, más progresista que haga frente a estos grandes desafíos con estos principios que Uds.(ACDE) han estado abogando hace más de sesenta años”.

Muchas gracias y hasta pronto.



FORO ECONÓMICO de ACDE

08

Homenaje al Contador Enrique Iglesias.



ESTANISLAO BACHRACH

20

Liderazgo, cambio e innovación desde las neurociencias.



ALEJANDRO LABORDE

28

Innovación en la UCU Business School.



PABLO DA SILVEIRA • No renuncien a ser felices

36

Consejos de un compañero viejo.



Todos los derechos reservados. Inscripta en el Ministerio de Educación y Cultura con el Depósito Legal 209299. Los artículos firmados que se publiquen son de total responsabilidad de sus autores y la Dirección de ACDE no se solidariza necesariamente con las opiniones en ellos expuestas. Se permite la transcripción de artículos o pasajes de los mismos solamente con autorización previa y la indicación de la fuente respectiva. Toda correspondencia debe ser encaminada a ACDE. No se devuelven los originales ni se publican artículos o colaboraciones que no hayan sido expresamente solicitados.

ELISA GARCÍA · Aserradero El Puntal

30

El valor del capital intangible.



ANDE · UNIVERSIDAD CATÓLICA · ACDE

42

Herramientas para procesos de mejora de gestión empresarial.



CONSEJO DIRECTIVO 2019 · 2021 **ACDE**

Titulares:

Ing. Guillermo Garrone (PRESIDENTE)
Diego Saavedra (Vicepresidente)
Enrique López Castilla (Secretario)
María del Rosario González (Tesorero)
Rafael López
Juan Lestido
Gastón Moratorio
Paola Oddone
Marcelo Scavuzzo
Guillermo Gadola
José María Varela
Marcos Aguiar
Daniel Vázquez

Suplentes:

Fernando Del Puerto
Gerardo Torres
Elisa García
Laura Krell
Augusto Coelho
Mario Almirón
Alejandro Butler
Nicolás Juan
Santiago Conde
Elisa Facio
Hugo Mosca
Federico Wehbe
Fabricio Juárez

Director Ejecutivo: Lic. Paulo Olascoaga

COMISIÓN FISCAL

Titulares:

Ricardo Laporta (Presidente)
Darío Andrioli
María Liliana Santos

Alternos:

José Luis Damonte
Rodrigo Ribeiro
Luis González Machado

PRODUCCIÓN GENERAL y PUBLICIDAD

Dirección, diseño y arte: Luis Benia
Redacción: ACDE
Contacto Comercial: 099 401030



Sede de ACDE:

25 de mayo 713
Contacto: 29019780
acde@acde.org.uy

XXXII Foro Económico de ACDE

“Diálogo y puntos de encuentro más allá de diferencias”



“Estos principios de ACDE son los que hay que incorporar y entender que, o salimos todos juntos o no salimos”. Palabras del Cr. Enrique Iglesias en el XXXII Foro Económico de ACDE.

Bajo el título “Diálogo y puntos de encuentro más allá de diferencias”, se realizó en abril el Foro Económico de ACDE con la particularidad de que en esta edición participaron destacados referentes de los partidos políticos y de realizarse en ese marco un homenaje de ACDE al Cr. Enrique Iglesias.

Por sectores o partidos participaron el Ec. Isaac Alfie (Partido Colorado),

la Mag. Azucena Arbeleche (Partido Nacional), el Ec. Javier de Haedo (Partido por la Gente), el Mag. Fernando Isabella (Frente Amplio) y el Dr. Marcel Vaillant (Partido Independiente).



En la apertura, el Presidente de ACDE, Dr. Fernando Rachetti Oloso, explicó el sentido del título:

En primer lugar porque ACDE siempre ha intentado servir al mundo del trabajo y a la sociedad en general desde sus valores cristianos. Y encontrarse con los demás, atenderles, ponerse en el lugar del otro y proponer constructivamente, son algunas de las actitudes basadas en estos valores que queremos hoy proponer.

En segundo lugar, porque entendemos que es algo que la sociedad uruguaya está precisando. Lo vemos en las declaraciones públicas, las redes sociales, y también en ámbitos más cerrados como los lugares de trabajo o la familia. Se dice mucho, se critica mucho, mientras necesitamos más escucha, aceptación de la opinión ajena y búsqueda de entendimiento, aún en la diferencia.

Esta tarea que ACDE se ha fijado se relacionó directamente con el homenaje al Cr. Iglesias señaló Rachetti. Por todo esto, entendimos que hoy era el momento oportuno para homenajear a un referente de todos los uruguayos: al contador Enrique Iglesias, un gran amigo de ACDE.

Destacado por su visión estratégica en el mundo de la economía y la política, de forma que nos enorgullece, es también una encarnación de la tolerancia, el respeto, la escucha, la búsqueda de acuerdos y otros tantos valores que identifican a





nuestra asociación, y que proponemos a la sociedad. Para tener bien presente su referencia, hemos querido abrir este foro con un profundo agradecimiento y expresión de afecto. Además, Ud., querido Enrique, ha tenido muchísimos gestos con ACDE. Desde el vamos, acompañó nuestra aventura de trabajar en la capacitación de dirigentes empresariales, dando clases magistrales y conferencias. Siempre disponible y generoso. Más adelante, desde el BID, siguió apoyando este emprendimiento de capacitación, hasta entonces único en el país, haciendo posible que estuviera en una sede propia, nuestra casa en la calle Brito Foresti, donde hoy continuamos con ese compromiso, en alianza con la Universidad Católica. Y muchas veces seguimos contando con su presencia en nuestras actividades.

Como forma de agradecimiento y reconocimiento, y de poner en alto su ejemplo, el Consejo Directivo de ACDE, en este sexagésimo aniversario de nuestro primer curso de capacitación empresarial, determinó que pongamos por nombre a esta casa “Cr. Enrique Iglesias”. Y por otra parte, para el recuerdo de este momento, **hemos elegido obsequiarle un símbolo, unos largavistas, porque Ud. ha sido “un visionario con valores compartidos”**. Cr. Iglesias; tomamos el compromiso de seguir su ejemplo, estando atentos al otro, a sus ideas e inquietudes, y siempre buscando acuerdos y construyendo juntos. Reciba Ud. nuestro más profundo agradecimiento y afecto en este caluroso aplauso.

En sus palabras de agradecimiento, el Cr. Iglesias manifestó la cercanía con ACDE desde su fundación, la incidencia de la asociación en la sociedad y la necesidad de vivir los valores que esta impulsa en la actual coyuntura. A continuación el discurso completo del Cr. Iglesias:

“Muchas gracias Fernando y a ACDE por esta demostración de afecto que me llega muy profundamente, por muchos motivos pero sobre todo porque viví muy cerca de ACDE en sus momentos iniciales. Fernando mencionaba alguno, yo voy a recordar otro como la Conferencia que dio lugar al Plan de Desarrollo de la SIDE, ACDE fue muy importante en el consejo y la visión de los problemas del país y siempre apostando a estos principios filosóficos que→

Respaldo & Experiencia en Viajes



NEXTRIP[®]
Viajes & Turismo



comparto profundamente y que tienen que ver con una empresa dinámica, activa, creativa, pero además con sensibilidad social, porque está sirviendo a una sociedad y está viviendo de una sociedad. Y eso ha sido ACDE. Y ha sido también una visión integrada a un país que se desarrolle con justicia, con valores y siempre con una gran dignidad por lo que es nuestra Patria. Yo creo que esos principios van más allá de filosofías religiosas, son parte de los principios éticos con los que vale la pena vivir. Y lo digo en momentos en que se necesita reivindicar esos valores todavía más porque yo creo que el mundo está confuso y peligroso. Creo que vienen momentos complicados en el mundo. Ojalá que me equivoque pero cada vez más se acercan nubes en el horizonte del mundo. Vamos a tener nosotros mismos cinco años complicados en cualquier hipótesis y cualesquiera sea la fuerza política que llegue. Complicado porque ciertamente nos vienen complicaciones de afuera y nos vienen complicaciones para llevar adelante las demandas de la sociedad. Yo creo que estos son esos momentos donde deben aparecer esas visiones que desde afuera nos miran con tanta simpatía. Me han dicho que al Uruguay lo ven más de afuera que de adentro y es verdad. Yo creo que para ser fieles a estas cosas que hemos creído y luchando en los últimos treinta años con la recuperación de la democracia tenemos que ser conscientes que los problemas no son fáciles para nadie y que cualquiera sea la fuerza que llegue al poder, va a tener que precisar de los demás, y es ahí donde vamos a ver si estos valores por los que hemos venido luchando dan sus frutos, si somos capaces de lograr, más que nunca, estos grandes acuerdos básicos sobre los cuales vamos a poder edificar en el futuro y abrir mejor los grandes temas que hoy nos convocan, desde los grandes temas de la coyuntura y la macroeconomía hasta los de la seguridad social, los de educación, la inserción internacional. Todos estos campos van a estar puestos a prueba y es donde estos principios con los que ACDE trató de relacionarse con la sociedad son los que hay que incorporar y entender que o salimos todos juntos o no salimos y podemos perder algunas de las ganancias que hemos logrado y por las cuales hoy estamos en buena medida al frente de muchos países de América Latina. *Por eso yo agradezco esta distinción porque para mí significa simplemente un reconocimiento a lo que ha sido la gran misión de ACDE y a la cual yo me siento comprometido.* No se cuánto tiempo más podemos seguir en esta lucha pero les puedo asegurar que hasta el último momento estaremos cumpliendo con los objetivos de un país mejor, más justo, más humano, más progresista que haga frente a estos grandes desafíos con estos principios que Uds. han estado abogando por más de sesenta años. Muchas gracias”.

Tras efusivos aplausos, el periodista Nelson Fernández que moderó el evento, leyó una carta del Presidente de la República, Dr. Tabaré Vázquez, quien se excusó de no asistir por compromisos de gobierno y expresó su “total adhesión al merecido homenaje al Cr. Enrique Iglesias”.

Los referentes en política económica

Finalizado el acto de homenaje, se desarrolló la segunda parte del evento con las exposiciones de los referentes políticos quienes debieron responder en primera instancia a ¿En qué tendrían que ponerse de acuerdo los partidos

políticos, en materia económica, en el próximo período de gobierno?

Al comienzo de sus exposiciones, todos los participantes elogiaron la convocatoria al diálogo realizada por ACDE, entendiendo que el próximo gobierno tendrá que realizar importantes acuerdos. Más allá de diferencias, como señalaba el título del evento, y que fueron puestas de manifiesto por los participantes, hubo coincidencia en la necesidad de bajar el costo del Estado, la reforma de la seguridad social, cambios impositivos y de legislación laboral.

El Ec. Alfie hizo hincapié en una serie de reformas que el próximo gobierno tendrá que encarar además de las antedichas: del gobierno central, las empresas públicas, los gobiernos locales, de fomento a la competencia, de la educación y la seguridad ciudadana

Con respecto a las acciones, señaló como necesarias tener decisión de apertura económica, reducir el déficit fiscal, reducir las ineficiencias de servicios públicos, invertir en infraestructura, desregular mercados y disminuir la “carga sombra” sobre el sector privado. ----->

Negocios Inclusivos
Impulsa:
Emprendedurismo



CEPRODIH
Centro de Promoción
por la Dignidad Humana

Ofrecemos servicios gastronómicos, regalos publicitarios y artículos promocionales empresariales de diversos tipos.

Estos productos nacen en el programa Oportunidad del Centro de Promoción por la Dignidad Humana.

Cuando usted compra y consume los productos elaborados por las emprendedoras, está apoyando nuestra causa.

Nos incentiva y estimula a seguir desarrollando nuestra gestión en una sociedad responsable y justa, en sus valores esenciales de respeto, solidaridad y promoción del trabajo genuino.

halo
productos con
alma uruguay

- Gastronomía
- Vidrio y Vitrofundición
- Productos Textiles
- Serigrafía
- Corte Láser

La Mag. Arbeleche puso especial énfasis en los acuerdos y descartó que la oposición no tendrá problemas en lograrlos. En primer término marcó como imprescindible un shock de austeridad fundamentalmente del gobierno central donde considera que pueden ahorrarse 900 millones de dólares. También señaló que debe haber una regla fiscal, y un compromiso político de responsabilidad fiscal.



En segundo lugar, Arbeleche señaló la necesidad de un shock de competitividad que pasa por la transformación del sistema de empresas públicas (gobernanza, desregulaciones, etc.), la centralidad de las pymes en la política económica y la definición de una estrategia nacional de política exterior que suponga un acuerdo multipartidario.

La intervención del Ec. de Haedo coincidió en varios puntos con sus antecesores, como los cambios necesarios en la gestión presupuestal y una reforma del estado en varios niveles, una inserción internacional diferente, reformar la educación como propone Eduy 21 reclamando que el próximo gobierno ha de ser una síntesis de lo bueno de todos los gobiernos anteriores sin repetir sus errores.

El Mag. Isabella, siendo director de Planificación de OPP partió de la visión a largo plazo que el organismo tiene del país: envejecido y por tanto, con menos población aportando a la seguridad social. Por ello considera incrementar la participación femenina pero fundamentalmente aumentar→

Creemos en el poder de las empresas
para crear las soluciones
que necesitamos como humanidad

Un mundo
diferente
es posible

• SUSTENTABILIDAD • COMUNICACIÓN • FORTALECIMIENTO
DE EQUIPOS DE TRABAJO • FORMACIÓN EMPRESARIAL



Si te interesa recibir nuestras novedades suscribite a nuestro boletín a través del código QR.



  
ConsultoraGemma

www.gemma.uy


UruguayNatural

Empresa **Best For
The World**
Certificada 2018 **Changemakers**
Honoree

la productividad.

Asimismo se refirió a la pobreza que hoy afecta a un 17% de los niños y que va cayendo a medida que aumenta la edad. En tal sentido señaló que el Estado tiene que redireccionar los recursos hacia ese sector poblacional. Isabella, como representante del Frente Amplio defendió a los gobiernos en varios puntos señalados por los otros expositores, y criticó porque nadie de la oposición votó la reforma de la caja militar que tiene un déficit de 500 millones de dólares.



Respecto a las propuestas vertidas por los otros expositores llamó a tener cuidado con la promesa de ahorros que luego no se pueden cumplir o con buscar cero déficit que no permite al Estado invertir como medida anticíclica en momentos de crisis.

Entre tanto, el Dr. Vaillant realizó una exposición centrada en la integración para reparar la fractura social, mediante la educación y coincidió en varios de los puntos con los demás referentes de la oposición, señalando que se debe buscar un estado eficiente y transparente.



Edgardo Novick, Enrique Iglesias y Javier de Haedo

EMPRESA
VERDE



Reciclamos más del
95% de desperdicios

TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA



Ecológica
HUV: Reducción
de emisiones CO₂

APOYO
SOLIDARIO



A emprendimientos
ecológicos



grafica mosca



@graficamosca



graficamosca

www.grificamosca.com

LIBROS / REVISTAS / CATÁLOGOS / FOLLETOS / PACKAGING



Enrique Iglesias y Fernando Rachetti



Víctor Hugo Riccadi, Ángel Machado y Gerardo Torres



Marita Costa, Sören Soike y Diego Saavedra



Rosario Collazo y Rosario González Stewart



Cristina Sotelo, Germán Ríos y Mirta Gutiérrez de Márquez Seré



¿Cómo ser parte de La Bolsa de Trabajo para PcD? (Ley 19.691)

Si eres una persona con discapacidad
envíanos tu Curriculum Vitae a
bolsadetrabajo@fundacionalejandraforlan.org

Si eres Contratista (empresa, institución, organización, etc)
contáctanos a nuestro e-mail
bolsadetrabajo@fundacionalejandraforlan.org
o a nuestros teléfonos
2622 9172 - 098 250 265

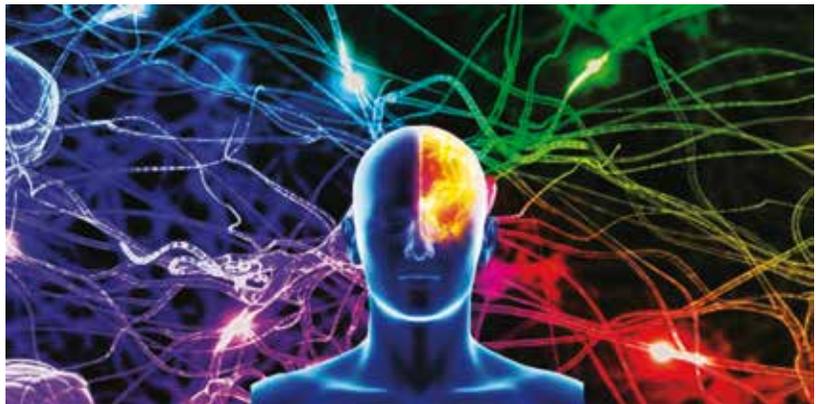


**FUNDACIÓN
ALEJANDRA FORLÁN**
Avanzar superando los obstáculos.

Estanislao BACHRACH



liderazgo, cambio
e innovación desde
las neurociencias



El consultor internacional en liderazgo, innovación y cambio desde las neurociencias, Estanislao Bachrach, mantuvo dos encuentros sobre estos temas con cupos llenos, que fueron organizados por La UCU Business School. En esa ocasión realizamos la siguiente entrevista para "Empresarial" sobre cambio e innovación.

Bachrach es doctor en biología molecular, cuenta con varias especializaciones, fue investigador y profesor en Harvard con distinciones, y sus libros, "Agilmente" (2012) y "En cambio" (2013) tienen ediciones de más de doscientos cincuenta mil ejemplares.

¿Qué hay de individual y de colectivo en la innovación y el cambio?

Hablo no desde la verdad sino desde la experiencia. Las empresas y organizaciones que hace unos diez años estudié y colaboré, Samsung, LG, Hyundai, Amazon, Starbucks, Boeing, no tenían innovación e hicimos un camino de construirla trabajando mucho sobre lo colectivo. Nos basamos en el armado de equipos muy particulares, en el cual la base es la diversidad de

background y de jerarquías, un contexto y microclima cultural donde se puede fracasar y poder celebrarlo y mostrarlo, contrariamente a los latinoamericanos que esconden los fracasos...Pero científicamente no hay ninguna evidencia que yo conozca que lo colectivo es mejor que lo individual. Vos podés sentarte en un café, con tu hojita y un lápiz y ser tan innovador solito con ideas como diez personas.

Pero cuando uno va a una organización no vi que se ponga un proyecto de innovación en alguien sino que se arman equipos.

Por otra parte hay como dos mundos en las empresas: las que tienen áreas específicas de innovación, que son las que no me gustan y con las cuales no trabajo; y las empresas que basan la innovación en empleados normales que están con ganas de hacer cosas distintas, que vienen de distintas áreas, que levantan la mano y quieren conocerse a sí mismos, trabajan sobre su creatividad y aprovechan que la empresa está queriendo innovar.

Nosotros lo que hacemos es darle herramientas a gente ordinaria para que haga cosas extraordinarias.

¿Qué obstaculiza nuestro cambio?

La verdad es que tuve la suerte en recorrer el mundo y no veo grandes diferencias en países sajones o latinos respecto al cambio. El cambio tiene que ver mucho con la cabeza y es normal autoboicotearse y tener miedo al cambio. El cambio es incertidumbre y ya de por sí provoca una especie de detenimiento.

Sí observo en países latinos una cultura con mucho miedo al fracaso, a lo que dirán los demás, a cómo me van a castigar si me equivoco. Entonces veo CEOs importantes que realmente quieren que las cosas se hagan distintas y empujan para que su gente piense distinto, pero todavía tienen una cultura de los años '80 o '90 y choca.

“la gente se va a sentir mal, porque el cambio es un proceso que requiere de dolor”

Porque para que vos puedas cambiar o pensar las cosas distintas, tenés que cambiar la cultura de la compañía y muchos empresarios no saben cómo se hace y entonces hay que ir a grandes consultoras que se dedican a eso, tardan cinco años, se arman equipos, es todo un proceso... Los errores clásicos son cambiar diez cosas en un año cuando hay que empezar de a una, o establecer mal las prioridades, o mucho énfasis en el cambio de los procesos pero a la gente que va a manejar los procesos no se le dice nada; o al revés, se ayuda a la gente a cambiar con los procesos de los '90. Según los especialistas que observan los cambios en las empresas son eficientes para cambiar aquellas en las que hay un trabajo en paralelo entre la tecnología, los procesos y la gente.→

¿Cómo ves la convivencia de distintas generaciones?

En mi experiencia personal no veo diferencias entre uno de sesenta y uno de veinte. Sí observo que el de cincuenta necesita más motivación mientras que al de veinte, quizás con menos ganas, le va bien y logra cambiar. Un antiguo paradigma de la biología dice “cuanto más viejo sos, más ganas tenés que tener para aprender cosas nuevas”. La biología muestra, con muchos experimentos, que no tiene que ver la edad, tus neuronas no están viejas, eso es mentira total. Pero sí tiene que ver la motivación intrínseca. Una señora o señor mayor, para animarse a procesos nuevos, a cambiar y a pensar distinto, tienen que tener muchas ganas. Allí se junta las ganas y experiencia del señor o señora grande con la energía del joven, y así trabajamos los equipos quienes nos dedicamos a los cambios en las organizaciones.

Lo que no se hace es poner a trabajar en el cambio a alguien con sesenta años, sino ver quién tiene ganas de trabajar el cambio sin plata, sin reconocimiento, por motivación. Y cuando se termina el proceso, puede haber un reconocimiento más público pero nunca se trata de dinero.



Uno de los problemas con los jóvenes es que cuando quieren algo le ponen todo el trabajo pero también quieren lo inmediato. Y el cambio no es inmediato, lleva tiempo y está la experiencia y la juventud trabajando juntos en entender qué va a llevar un tiempo.

¿Hay diferencias de género en la actitud respecto al cambio?

Mi equipo no ve diferencias ningunas. Las diferencias están más dadas con que pasó en tu infancia. Cómo te trataron, cómo te reconocían tus padres, si te castigaban o no, cómo te castigaban, qué importancia le ponían a tus resultados respecto a tu aprendizaje, tus progresos y procesos. Creo que ahí vemos muchas diferencias entre las personas.

A las personas que vienen con un pasado donde se acentuó el talento, la inteligencia, los resultados y objetivos, (como las empresas medían hasta hace diez años porque ahora hay un cambio de paradigma), les cuesta mucho más tomar riesgos, equivocarse, entrar en mundos que no conocen...

Las personas que fueron más motivadas y reconocidas por sus progresos, sus esfuerzos, el valor del trabajo, que si se equivocaban no pasaba nada, ni importaba la nota porque lo importante era que fuesen buenas personas, que siguieran aprendiendo y buscaran qué les gustaba; esas personas son aviones

a propulsión en las compañías.

Pero necesitan jefes que los reconozcan como lo eran por sus padres cuando chicos.

Hay una motivación para el cambio que es la supervivencia. Sin embargo, el miedo pareciera no ser la mejor de las motivaciones.

Hay cincuenta años de estudios con personas, empresas y países que cambian cuando están en momentos de mucho miedo, cuando dicen “si no cambiamos ahora, morimos”. Pero un investigador estudió qué les pasaba a esas personas, países y empresas que cambiaban frente al miedo, y lo que encontró fue que a la mitad de esas compañías les va bien, pero diez años más tarde vuelven a entrar en crisis. Eso, en biología no se llama cambio, se llama reacción, porque no fue un proceso pensado, alternativo, sustentable. En biología se dice: “es más eficiente cambiar por aspiración que por desesperación”.

¿Cómo uno puede saber qué ser y proyectarse en lo personal u organizacional? Porque el querer varía.

Yo creo muy poco en lo que digo, en lo que enseño y en lo que hago. Me estoy cuestionando todo el tiempo. Soy biólogo, científico y porteño, y hay mucha soberbia junta. Y mi padre me enseñó a dudar de las verdades absolutas, y que vengan de las ciencias no significa que es verdad. Porque cuando se trata de cambiar no hay una fórmula mágica porque somos muy complejos, no solo el cerebro, tenemos familia, expectativas que van cambiando y todo es muy dinámico, por lo que no hay una receta.

Nosotros tenemos una cuasi receta con la que a veces fracasamos y a veces nos va bien. En lo que sí creo es en un gran proceso de autoconocimiento. Cuanto más la empresa o la persona se conoce a sí misma, qué quiere, quién es, dónde está, cuál es su propósito, cuál es su sentido, cuánto le quiere dedicar a sus hijos, a la empresa, al país; cuanto más claro uno tiene eso, (que también va cambiando con el tiempo),

Más beneficios para tus empleados y tu empresa.



DEANDA Alimentación es una tarjeta VISA prepaga, sin costo y podés utilizarla en más de 7.000 comercios del rubro alimentación adheridos a VISA en todo el país.

BENEFICIOS:

- Descuento de 4 puntos de IVA en alimentación.
- Descuento de 9 puntos de IVA en restaurantes.
- Ahorro en aportes patronales y personales.
- Sin costos administrativos para la empresa.

Por consultas comunicarse con Ventas Corporativas

CON RESPALDO.

☎ 2400 07 14
@ info@deanda.com.uy



más fácilmente tomamos una decisión sobre el cambio. Nosotros observamos que muchos alumnos de los MBA y las empresas en las que trabajamos no se conocen. Entonces toman determinada decisión y se dan cuenta que no tenían algo. Primero tiene que haber un trabajo introspectivo y trabajar mucho el autoconocimiento.



¿Cuáles son las condiciones que han hecho fracasar los cambios que las que empresas se proponen a sí mismas, que hacen abortar la transformación?

Número uno, el CEO que vendía una cosa pero creía otra. Que dice que hay que cambiar por las generaciones, los productos o la tecnología, pero adentro no se lo cree. Y si no tenés apoyo del número uno, cambiar es muy difícil. Hay mini revoluciones en tu empresa, pero si el número uno no las habilita, quedan en la nada. Como consultora aprendimos de los fracasos que la entrevista es con el CEO, no con recursos humanos u otro responsable por debajo. Le tienen que brillar los ojos cuando hable del cambio. Ahí me arriesgo. Sino digo que no tomamos la consultoría porque vamos a perder el tiempo, vamos a trabajar dos años y esta persona no está convencida de lo que quiere hacer.

Número dos, gastar mucho tiempo y plata en los procesos y no en las personas o en ayudar a la gente a cambiar pero no transformar los procesos.

En tercer lugar, dedicar mucha plata y energía a que la gente se sienta bien. La gente se va a sentir mal, porque el cambio es un proceso que requiere de dolor: aprender cosas nuevas a los cuarenta o sesenta años, equivocarse, volver a intentarlo, levantarse temprano, hacer una capacitación... A unos les duele más o sufren y a otros menos. Por eso la gente no va a estar bien y no es un problema, es un tiempo.

Otro elemento es que no hay que convencer a los retractores del cambio. Hay que dedicar tiempo en los apóstoles del cambio, la gente que está hambrienta y dice “por fin algo nuevo, me voy a desafiar a mí mismo, hace



MASVIDA
lectura para crecer con Sentido

quince años que hago esto y vino el jefe iy me plantó un desafío!”. Estés donde estés vas a encontrar un veinte por ciento que dirá “¿qué hay que hacer nuevo?”, otro veinte que dirá que no va a funcionar y un sesenta por ciento que está a la espera. Si se ayuda al veinte por ciento que quiere hacer algo nuevo a que eso ocurra, el sesenta se va a sumar. Si lo hacés mal se irá para el otro lado. Todo es un equilibrio dinámico y hay que estar muy atento. No es prender un fósforo sino que hay que controlar permanentemente los fuegos.

Por tanto se ejercita también la resiliencia al cambio permanente.

Sí, nosotros tenemos experiencias con personas más grandes que han pasado por reestructuraciones, cambios en las compañías, incluso que han hecho familias nuevas en su vida personal, y cuando se enfrentan a un cambio dicen “esto ya lo viví, ya sé de qué se trata”, entienden que va a traer dolor y, como se levantaron tres o cuatro veces en la vida y volvieron a intentarlo, le cuesta menos, y por eso reunimos a esa gente con más experiencia con gente más joven.

Cuanto más dolor, ¿es necesaria más motivación?

Eso es muy individual. Hay gente a quien el dolor lo desmotiva y a otra al contrario. Universalizar nos trae errores. Manejarlo tiene que ver con lo que llamamos inteligencia emocional.

¿Qué papel juegan los valores? En tu vida personal cambiaste por valores y en otros casos por insatisfacciones. Y no es lo mismo.

Los valores son clave, porque si te proponen un cambio en tu familia, organización o país, (y yo me fui de Argentina por un tema de valores y después volví, y me arrepiento), cuando te tocan los valores, no podés cambiar y tenés que irte. Una cosa es que quieran capacitarte, ayudarte a hacer las

Regalá a tus
colaboradores
**Contenido
Positivo**
que incentiva
el crecimiento
interior en todas
las áreas de
su Vida



revistamasvida.com
masvida@revistamasvida.com

2011 · 2019

cosas o a pensar distinto, o a incorporar tecnología o procesos nuevos y otra, cuando te quieren cambiar tus valores (que es algo que traes de tu casa, más menos un poquito de la escuela), entrás en un conflicto muy grande. Yo no voy a tratar a una secretaria mal porque es secretaria y yo doctor en biología molecular. Mi papá me enseñó que a la gente hay que tratarla igual y acá tengo a mi jefe que me dice que hay una secretaria para que me lave la manzana, entonces entrás en un conflicto duro, porque valorás que te pagan bien, te encanta el lugar, pero tengo un jefe que tiene valores muy distintos a mí. Se genera un conflicto que cada uno resuelve como puede con las herramientas que tiene.

¿Se pueden cambiar los valores?

Nosotros como biólogos decimos que sí se pueden cambiar, pero lleva mucho trabajo y es muy individual la respuesta.

Podés darte cuenta en tu vida que fuiste ateo muchos años, y me pasó. Mi hijo se enfermó, y empecé a rezar, y me acerqué a la iglesia, el templo o a la mezquita, y no tenía el valor de Dios y ahora lo tengo. Puede pasar. Pero estoy hablando de un camino personal más que de empresa.

Observamos que cuando hay una situación de conflicto de valores en la compañía, la gente que no se va está incómoda, no se alinea con el valor, y no se da cuenta que su incomodidad es por este motivo. Nosotros trabajamos en traer del inconsciente al consciente para que se den cuenta de su incomodidad. Es la persona que tiene que decidir hasta dónde va a permitirse eso.

“Me estoy cuestionando todo el tiempo. Soy biólogo, científico y porteño, mucha soberbia junta”



Taller de Liderazgo

“los líderes no crean seguidores, crean más líderes”

ESTE TALLER ES PARA TI SI BUSCAS

- Trabajar entusiasmado y contagiar a tu equipo.
- Desarrollar una cultura participativa y de colaboración.
- Lograr los objetivos que soñaste.
- Desarrollar tus habilidades de comunicación.
- Ofrecer feedback efectivo.
- Delegar adecuadamente.
- Inspirar a tu equipo.

Aprenderemos con teoría, práctica, juegos y mucha reflexión.



viernes 21 de Junio | 9 a 18 hs.
sábado 22 de Junio | 9 a 13 hs.

Saldrás con herramientas concretas y un plan de acción para poner en práctica



Facilitador | **Pablo Yaffé** · Director de Orienta

Licenciado en Gerencia y Administración de la Universidad ORT. Especializado en el área de RRHH y Habilidades Gerenciales en los postgrados de la Universidad Católica y UDE respectivamente. Coaching Sistémico Organizacional (Uruguay/Argentina). Se desempeña hace más de 15 años como Gerente de RRHH en Edenred Uruguay (Luncheon Tickets S.A.), empresa que durante su gestión lleva obtenidas once distinciones por ser una Gran Empresa Para Trabajar según *Great Place to Work Institute*; tres de las cuales corresponden a la 1ª posición del ranking nacional y ocho de ellas dentro de las top 3.

CLIENTES de ORIENTA: BBVA · Katoen Natie · Despegar.com · Biogénesis Bagó · MONTECON · ICDS · Casarta Plastipak · Tiempost · Nuvó · Movimagen · Oxiteno · MSL Corporate · Parmalat · BCU · Nodus

Hasta el viernes 7 de junio | **u\$ 170** + IVA A partir del 8 de junio | **u\$ 200** + IVA





innovación

en la UCU Business School



Alejandro Laborde es el referente de innovación y emprendedurismo en la UCU Business School, temas transversales en los cursos de la Escuela de Negocios. Es Magíster en Dirección y Administración de Empresas e Ingeniero en Informática.

“En un mundo altamente cambiante la capacidad de implementar cambios y generar nuevas alternativas aparece como algo casi obligatorio de tener un profesional o de al menos estar dispuesto a acompañar a los profesionales en el tema de la innovación”, dice Laborde, para quien hay una metodología que puede ser aprendida y adquirida”, pero sobre todo, que supone dejar la vieja excusa de “siempre lo hicimos así”.

Las universidades tienen desde hace unos años centros de fomento y apoyo al emprendedurismo. En la UCU es Ithaka. Se espera que allí se generen “más y mejores emprendimientos y proyectos que hayan pasado por una etapa de validación y estén preparados para recibir capital semilla para comenzar a rodar. Sería esperable, además, que los temas de emprendedurismo e innovación sean materia transversal a todas las facultades y se empiece a derribar el mito que son los ingenieros los que emprenden o innovan”, considera el docente. Por eso, los estudiantes que tengan la inquietud o ideas para emprender →

reciben allí el apoyo de docentes especializados en una infraestructura creada a tales efectos.

Laborde integra además el Comité de Emprendimientos de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Considera que tanto ANII como la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), en los diez últimos años, han sido grandes pasos para fomentar el emprendedurismo, así como también Uruguay XXI lo hace para que puedan abrir mercados en el exterior.

En tal sentido, considera que está ante un emprendedor exitoso cuando “puedo ver potencial, dedicación, pasión; pero sobre todo, una capacidad por sobre la media de aceptar críticas, consejos y saber volver a empezar”.

En cuanto a la innovación en las empresas, Laborde entiende que es muy importante que sea definida por el gobierno corporativo, a fin de que se generen los procesos innovadores y no quede librado a la voluntad de algunas personas. Es la dirección la que puede fomentar, motivar y facilitar creatividad, generando espacios, equipos y estructuras que la fomenten.



La innovación es la que permite a las organizaciones adaptarse y sobrevivir entre los cambios del ambiente. Acerca de qué hacer para generar una predisposición a la innovación y el emprendedurismo en lo uruguayos, Laborde considera que tienen que seguirse generando “políticas públicas y privadas que apoyen, faciliten y potencien a todo aquel que tenga un emprendimiento con potencial de impacto para llevarlo adelante, sobre todo en las etapas tempranas: capital semilla, mentoreo, facilidad para abrir empresas, exoneraciones fiscales en los primeros años, apertura a mercados”.

Finalmente, Laborde considera que el equipo que lidera el Ing. Omar Paganini desde la dirección de la UCU Business School está llevando adelante un gran proceso de innovación y cambio: de nombre, nuevos equipos y cursos y cambios en los procesos de estudio.



Alejandro Laborde





Elisa GARCÍA



el valor del capital intangible

Elisa García tuvo que hacerse cargo de la empresa El Puntal a los veinticinco años de edad, cuando murió su padre, siendo la mayor de una familia de cuatro hermanas (la menor tenía catorce años).

Desde su organización, intenta colaborar con la recuperación de adolescentes y jóvenes de contexto social crítico, dándoles trabajo y el apoyo que necesitan. Cuando creía haber perdido todo en un incendio, el valor intangible que habían construido a todo nivel, les permitió volver a levantar la empresa.

¿Cuándo y cómo comenzaste en ACDE?

Una amiga, Silvana Sanguiovanni, cuyo padre había estado en la directiva de la asociación, me invitó porque veía que hacíamos muchas cosas desde la perspectiva de la RSE. En realidad le tengo que agradecer que me

invitara también a los Grupos de Reflexión Empresarial (GREM).

Me enviaron los formularios de los Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Pensé que no tendría nada con ellos pero me di cuenta que tenía muchas cosas aplicables a esta herramienta y que estaban en la empresa desde que la manejaba papá. Por ejemplo, la inserción social de gente que salía de la cárcel que estaba a tres cuadras de la empresa. Papá decía “si no le damos trabajo van a salir a robar de nuevo, tenemos que ver la forma de sacarlos adelante con trabajo”. Y todas teníamos incorporado eso.

Hoy cambió y ya no podemos incorporar del sistema carcelario porque son casos complejos y al ser todas mujeres las que mandamos consideré que era más difícil. Aquí hubo personas salidas de la cárcel que ya estaban con papá, muy agradecidas por haberles dado la oportunidad de salir adelante, pero eran otros códigos. En la actualidad, la imagen de un hombre en la dirección es fundamental, según la experiencia que tengo.

¿Y hoy a quiénes intentan rehabilitar?

Tendemos más a hacerlo con los jóvenes porque trabajamos muchos años con el Movimiento Tacurú y porque personalmente los adolescentes me pueden. Considero que todos nos podemos equivocar y tenemos que tener formas de resarcirnos. Un joven se equivoca y hay que darle la posibilidad de comenzar de nuevo. Y la droga es una enfermedad.

Decidimos hacer rehabilitación de contexto social crítico y es más difícil, porque es un mano a mano, un día a día. Ves que siguen con el consumo, les dejás llegar tarde, le hablás y eso es muy difícil de hacer en una empresa grande, excepto que se lo proponga como meta y tenga un asistente social. Yo creo que al ser una directiva de mujeres en esta empresa, tenemos una actitud maternal, que es la carencia que en muchos casos tienen. Y creo que es por ahí que entramos.

Este nicho de contexto tan crítico son chiquilines abandonados por las madres o que les han hecho traficar. Y para sacar a uno de estos chicos adelante tenés que tener un referente en la familia que esté



**Cuidamos
tu mayor
capital,
tu equipo.**

#Medicina
Corporativa



**Medicina
Personalizada**

25 años

dispuesto a dar una mano.

Hubo uno que estaba consumiendo que tenía pareja y cuando tuvo su primer bebé, cambió totalmente. La esposa cayó en adicción, él se encargó del bebé con un mes (o sea que cada tres horas le daba la mamadera de noche), y venía a trabajar. *Estuvo nueve años con nosotros y ahora dirige un lugar de rehabilitación de hombres y la esposa uno de mujeres, con los evangélicos. Y nos viene a visitar de vez en cuando. Ahí había una familia que respaldaba.*

¿A cuántos incorporás?

Somos una empresa chica. Si hay una vacante veo a través de los Salesianos (congregación católica dedicada a la educación de los jóvenes, creadora del movimiento Tacurú), y después, a través de una persona que está en la parte de inserción del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Por ejemplo, un chico estaba en consumo, había violencia doméstica, su pareja estaba desnutrida y cuatro niños sin estar en la escuela. Allí se separó al padre de la madre, a la madre la llevaron a un hogar con sus hijos para sacarla adelante y del vínculo tóxico. A los niños se los insertó en la escuela donde tuvieron vacunas, pediatra, odontología y se insertaron en la educación. Y al padre se le dijo si quería seguir con la familia o con el consumo.



Cuando se logra saber por qué el padre había actuado así, resulta que su miedo era que violaran a sus hijos cuando iban a la escuela. Vemos entonces que hay cosas que vienen de muy atrás y que tal vez haya vivido, que lo llevan a esas conductas. El padre decidió no consumir más y se pudo unir a la familia y hoy funcionan en familia y es uno de los pocos que cobra presentismo siempre, trabajando acá en la empresa.

¿Cuántos casos tenés en la empresa?

En este momento, de este tipo de inserción, tenemos tres de un total de quince colaboradores. Y uno de ellos está trabajando y estudiando, salvando todos los exámenes. Hacemos concesiones también. Quieren salir en las Llamadas y nos piden faltar tres días, y se los damos.

¿Qué les dirías a otros empresarios? ¿Por qué hacer esto? ¿Cómo motivarlos y decirles: vale la pena, podemos cambiar el mundo?

Poder cambiar el mundo es una utopía, aunque vale todo lo que hagas por una persona. Es un tema de conciencia social. Si somos empresarios cristianos tenemos la responsabilidad y obligación por ética y por lo que conlleva ser cristianos, pensar en el otro y hacer que el mundo del otro sea un poco mejor. Sea un empleado o el amigo. Los empresarios tenemos la potestad de aplicarlo en nuestro ámbito laboral. La persona que integremos no va a ser una persona fácil, ni a la cual le podamos dejar al libre albedrío de un capatáz que tal vez no tenga ganas de complicarse la vida, pero es un compromiso y una responsabilidad con uno mismo.

Las sociedades tienen un problema grave de drogas, como el paco o la pasta base que se consumen en el contexto social crítico, que son las que deshacen más a una persona y que crean la dependencia más grande, ya que tiene que estar consumiendo cada pocos minutos y si deben vender a la madre lo hacen. Son chiquilines a quienes juzgamos por lo que hacen y tenemos la incapacidad de ver más allá a veces por falta de desconocimiento. Vivimos en la costa y todo nuestro funcionamiento y el de nuestros hijos es costero.

No tenemos idea de lo que algunos niños viven si tener la elección de no quererlo vivir.

Había un corredor de una empresa muy grande con quien hice una gran amistad, que vino horrorizado y disgustado porque había ido a Casavalle a visitar un cliente y se le acercó una mamá con una niña de once años a ofrecérsela por dinero. No podemos vivir en una burbuja. ¿Qué podemos pretender de esa niña cuando el ser que supuestamente más la ama, la vende? ¿Dónde está el padre de esa niña que su madre está vendiendo? Porque la responsabilidad es compartida. No podemos estar ajenos a la realidad, ni estar criticando si el MIDES le da dos mil pesos. Consideramos que como cristiano o no, desde el lugar donde estemos, tenemos que comprometernos con la realidad que no queremos ver.

La imposibilidad de emprender una empresa para salir adelante

Hay un hogar en Casavalle de adolescentes, varones y chicas, que tienen hijos y los crían solos. Por ejemplo, un niño de quince años que se hace cargo de su hijo porque la madre está en consumo. Cuando uno entra a ese hogar se siente algo muy especial. Ellos hacen jaboncitos ecológicos de tilo, marcela o romero, gomas de pelo, cualquier cosa con tal de poder comercializar. Son vendedores que cualquier empresa quisiera tener. Entonces me reuní con la Senadora Topolansky y con Olesker para ver cómo se puede hacer para que esos niños emprendedores natos, que tienen un producto, puedan colocarlo. Por ejemplo, tengo que hacer regalos empresariales: ¿cómo puedo hacer para comprarles el producto y que ello forme parte de mi regalo? Estoy ayudando a padres que se hacen cargo de sus hijos y quieren trabajar, pero por ser menores están condicionados por los convenios firmados con organismos internacionales sobre trabajo infantil y no tenemos manera de vincular esa iniciativa de producción con su venta, ni de crear una cooperativa de menores ni aún con un adulto, porque no hay control posible de que no lo estemos

explotando. Y eso me desespera. No tener los mecanismos daría lugar a la explotación, pero ¿cómo ayudarlos? Y ese es un compromiso que tenemos todos.

¿De qué “te sirve” ACDE? ¿Por qué ACDE?

En ACDE encontré un grupo humano de empresarios con quienes tenemos las reuniones de reflexión que son sumamente enriquecedoras desde todo punto de vista. Porque compartimos escalas de valores similares, aunque con puntos de vista totalmente disímiles hasta en lo político. El pilar que encuentro es el respeto al pensamiento del otro que, en el mundo dividido en que vivimos, es difícil de encontrar. Pero por sobre todas las cosas ACDE me ha dado poder plantear yo u otro compañero un problema que tengamos dentro de la empresa y ver muchos puntos de vista que jamás se ma hubiesen pasado por la cabeza para resolverlo, aprender a razonar las cosas desde otros lados, con otras cabezas que son impresionantes. Entonces se aprende mucho. Inclusive cuando analizamos problemas de otros y ver cómo lo resolvieron.

En el mundo empresarial, si te movés medio centímetro caés en lo no ético. Se te presentan permanentemente esos temas y si te ponés de un lado tal vez estás dejando una familia sin trabajo y si pasás para el otro tal vez sea ilegal o injusto con otros compañeros.... Hay muchísimos dilemas que se presentan cotidianamente en los que ACDE y mi grupo me ayuda a poder tener más criterio, elementos, sentido común y aprender de otras cabezas.



¿Por qué cuesta tanto que las empresas reflexionen sobre RSE?

Si bien en los últimos dos años no nos pudimos presentar por desborde en la empresa, no entiendo por qué cuesta tanto que las empresas lo hagan. A los tres meses del incendio que sufrimos en 2010, me levanté y armé una carta para presentar en el momento en que ACDE y la Universidad Católica procesan los Indicadores de Responsabilidad Social (IRSE), diciendo que no tenía nada para evaluarme como empresa, pero que sí podía aportar lo vivido por haber sido una empresa socialmente responsable.

Allí contaba cómo mis colegas nos habían prestado maderas y máquinas; la competencia directa nos hizo trabajos de máquina por cuatro meses, sin cobrar para que pudiéramos cumplir con los clientes; nuestros proveedores nos financiaron a dos años las cuentas pendientes y ampliaron los créditos; nos dieron madera a consignación, nos prestaron un elevador, un camión y máquinas. Los empleados querían trabajar en negro para cobrar menos y no

tuviéramos el costo. Dos chicos del Movimiento Tacurú que estaban haciendo inserción laboral, a los que llamamos *neri*, no me olvido más, nos dijeron “nosotros no tenemos con qué ayudarlas, pero están nuestras manos”. Un vecino nos ofreció una casa que tenía vacía para que la usáramos como oficina. Y tampoco quedó por fuera el entorno del barrio. Teníamos una señora que nos hacía los dobladillos de los pantalones y nos cambiaba los cierres quien nos dijo: “chiquilinas, yo tengo guardados en una caja de ahorro mil quinientos dólares, son de ustedes”.



Cuando me puse a pensar en todos eso y lo plasmé en la carta, fue la confirmación de lo que implica ser una empresa socialmente responsable. Si no lo hubiéramos sido, ninguna de esas cosas se hubieran dado. Ni mis colegas nos habrían financiado o hecho los trabajos, o regalado o prestado máquinas, ni el barrio nos hubiera ayudado, cuando sufrimos el incendio...

Pudimos salir adelante con nuestras familias porque fuimos una empresa, durante toda la vida, socialmente responsable, con la cual tuvimos una participación activa en el barrio, ayudando con el alumbrado o a la escuela.

Pero antes de usar los IRSE, eso fue lo más fehaciente que tuvimos por ser una empresa socialmente responsable y eso es el capital intangible que algunos empresarios no podemos ver. Aplicar el IRSE, no solamente es una forma de organizar y gestionar la empresa, sino que nos permite evaluar un capital intangible.



NUEVOS RECORRIDOS



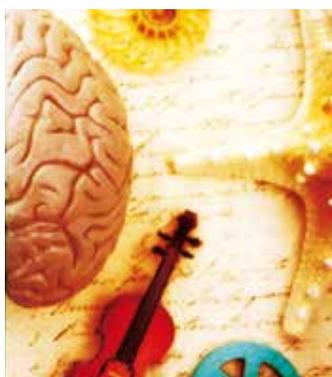
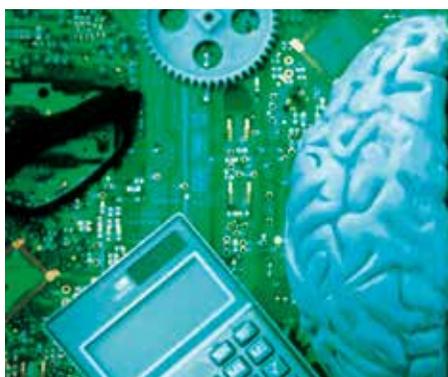
Una solución a la conectividad en los barrios de La Isla, Nuevo París, Piedras Blancas, Rafael, Aparicio Saravia, Susana Pintos y Villa Farré. Conocé más detalles sobre nuevas rutas y horarios en nuestro Centro de Atención al Cliente, redes sociales o en nuestra web y app.

- L26** NUEVO CASABÓ - PASO MOLINO
- L28** NUEVO PARÍS - BELVEDERE
- L36** INT. BELLONI - RAFAEL (POR AV. BELLONI)
- L46** INT. BELLONI - RAFAEL (POR SUSANA PINTOS)
- 112** PUNTA GORDA - INT. BELLONI

• Por Pablo da Silveira •



consejos de un compañero viejo



Tiempo atrás tuve la dicha de hablar ante una nueva generación de egresados del colegio en el que yo mismo estudié hace más de tres décadas. Me permití el atrevimiento de intentar transmitirles algunas cosas que me enseñó la vida. No se trata de sabiduría sino de kilometraje. Esto es un resumen de lo que les dije.

Ustedes acaban de salir de este colegio, donde muchos pasaron muchos años y vivieron cosas importantes. Eso deja una huella que va a durar toda la vida. Pero no dediquen más de un segundo a sentir nostalgia por lo que acaban de dejar. Ahí afuera, del otro lado de esas paredes, hay un mundo que los espera. Un mundo que empieza aquí y termina en el Polo Norte, en la Luna, o donde ustedes quieran. Es ciertamente un mundo imperfecto y por momentos duro, pero es también un mundo cargado de desafíos apasionantes.

Salgan a explorarlo, a conocerlo, a aprovechar las oportunidades que les ofrece, a intentar transformarlo y mejorarlo.

Hasta ahora ustedes han vivido en espacios protegidos. Y está bien que así sea, porque eso es lo que necesitamos para crecer en seguridad. Pero esa etapa se cerró, y lo mejor que pueden hacer ahora es salir de su zona de confort. Sean ambiciosos en el buen sentido del término. No la ambición que funciona como un arma de destrucción de los demás, sino la ambición que abre horizontes y nos enriquece a todos. Traten de ser creativos. Traten de ser especiales. Muy especialmente, en el mundo globalizado en el que les ha tocado vivir, traten de ser globales. No se queden encerrados en el rincón de lo ya conocido. No se trata de ignorar la sociedad en la que nacieron ni de cortar lazos con ella. *Se trata de entender que el mundo de hoy es, como nunca fue antes, un mundo de horizontes amplios y de oportunidades enormes.* Y, como les dije recién, el mundo empieza justo del otro lado de estas paredes. El mundo no es solo lo lejano, sino también lo cercano que todavía no conocemos. Ábranse a todo eso. Salgan a medirse con ese mundo que los espera.

Lo segundo que quiero decirles es que acepten correr riesgos. A ustedes les tocó nacer en un país muy conservador. Mucha gente les va a decir: “no te arriesgues”, “jugá seguro”, “buscate un empleo público, así estás tranquilo”.

Por favor, no les hagan caso. Es probable que quienes les dicen eso lo hagan movidos por el cariño y la buena voluntad, pero les están poniendo un techo demasiado bajo que después va a pesar sobre sus cabezas. No les estoy diciendo que sean irresponsables ni que hagan cualquier locura. Pero sí les estoy diciendo que acepten riesgos, que se expongan a la incertidumbre y a la posibilidad del fracaso. El momento de hacerlo es ahora.

Ya va a llegar un tiempo en el que les va a tocar ser más prudentes. Va a llegar un momento en el que otros van a depender de ustedes, o en el que ustedes mismos ya no van a tener la capacidad que tienen hoy de aprovechar las oportunidades que se les abren. Pero eso va a llegar más adelante. En este momento arriesguen, piensen en grande, traten de hacer cosas de las que puedan sentirse sanamente orgullosos. Y si alguna vez les toca perder, no se desesperen. Todos nos llevamos revolcones en la vida. Y a los revolcones se sobrevive. Y de los revolcones se aprende. No se dejen paralizar por el temor. Sepan que, hagan lo que hagan, solo van a conseguir realizar una parte de lo que se propusieron. Si se proponen mucho, van a poder realizar unas cuantas cosas. Si se proponen muy poco, correrán el riesgo de vivir una vida demasiado gris.

Lo tercero que les quiero decir es esto: *estudien mucho, esfuércense, prepárense para ser buenos en aquello a lo que elijan dedicarse.* Sé que muchas veces han escuchado esto, pero permítanme justificar la misma idea con un par de argumentos que tal vez no hayan escuchado.



El primer argumento puede resumirse así: ser buenos en aquello a lo que decidieron dedicarse es una condición importante para ser buenas personas. Voy a usar una metáfora futbolera para explicarlo.

Piensen en un defensa de un equipo de fútbol. Ese jugador tiene un papel muy importante, que es neutralizar los ataques del equipo rival. Si ese jugador es técnicamente bueno y está en buen estado físico, no va a necesitar cometer faltas porque no lo van a superar en velocidad ni lo van a eludir fácilmente. Pero si ese defensa no es técnicamente bueno, si está mal entrenado o un poco pasado de quilos, entonces es seguro que va a empezar a golpear o a colgarse de la camiseta de los rivales para que no lo superen. En una palabra: cuanto peor es un jugador, menos probable es que sea un ejemplo de juego limpio.

Lo mismo pasa en la vida profesional y laboral. Cuando ustedes se incorporen a esa vida van a conocer a mucha gente. Alguna va a ser gente leal, confiable, sincera, que avanza en su carrera gracias a méritos legítimos. Otra va a ser gente menos confiable, que recurre a métodos poco admirables para sobrevivir. Y con bastante frecuencia van a ver que muchas de esas personas poco confiables son como los defensas pasados de peso: juegan sucio porque no tienen muchas chances frente a las capacidades de los demás. Sienten temor a ser desplazados, no se tienen fe para progresar por medios legítimos o no se creen capaces de encontrar otro empleador. Entonces recurren a prácticas poco sanas para tratar de sobrevivir profesionalmente. Mucha de la gente éticamente más admirable que hay en este mundo no es gente que se pase hablando de la moral ni de los valores, sino gente que se dedica a hacer calladita lo que sabe hacer bien. No se trata de obsesionarse por ser el mejor. Se trata de incorporar el equipamiento necesario para estar seguros de tener oportunidades en la vida sin tener que abandonar el juego limpio.

Ser buenos en lo que cada uno ha elegido hacer es una condición para ser personas en las que se pueda confiar.



Por eso les digo: prepárense mucho. No les crean a los que dicen que la excelencia no importa. No les crean a los que dicen que el esfuerzo no vale la pena. No les crean a los que igualan para abajo. Muchos de los que dicen esas cosas terminan jugando sucio, porque al final es lo único que saben hacer. Ustedes prepárense para ser buenos en la actividad que elijan, porque eso los va a ayudar a ser mejores personas.

Perú Sagrado

Viaje a tu interior



Más Vida se une a BITÁCORAS de Viaje para ofrecerles un destino muy espiritual con la calidad y el cuidado que nos caracteriza. Una experiencia inolvidable que vivirás junto a nosotros durante 8 días y que te conectará con tu esencia y alimentará tu alma.

u\$d 1.450 más aéreo

Meditaciones en el Valle Sagrado, rituales a la Pachamama, comida saludable, respeto por el medio ambiente, caminatas por Machu Pichu guiadas por nuestro equipo y más. Incluye alojamientos, desayunos y actividades.

Consultá por financiación
Agencia sugerida para aéreos: NEXTRIP
Pedinos el itinerario completo

1^a. quincena de
octubre 2019



BITÁCORAS
de Viaje



MASVIDA
lectura para crecer con Sentido

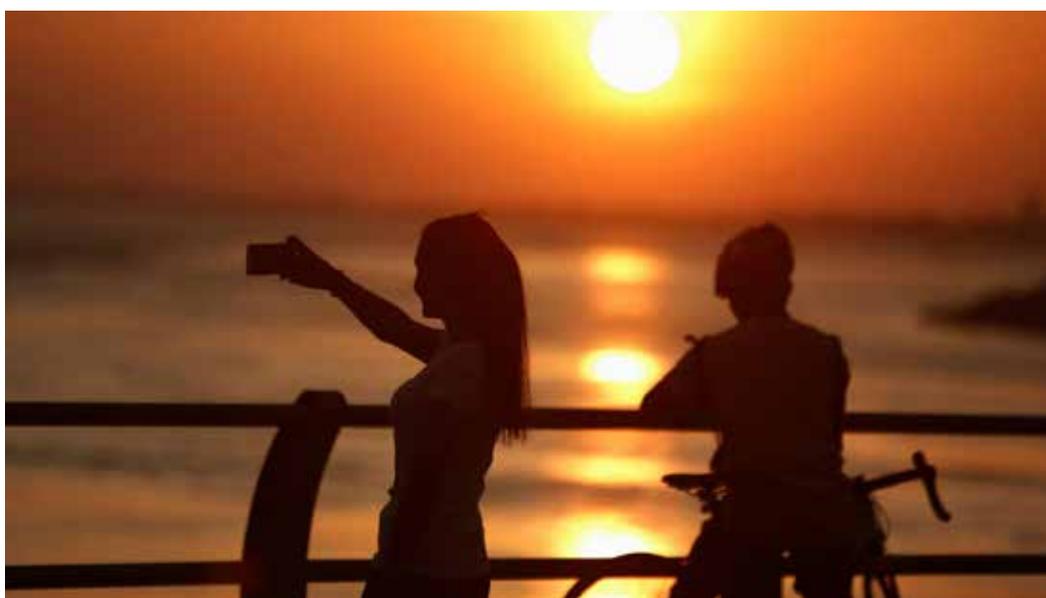
092 630063  hola@bitacorasdeviaje.com

La otra razón para esforzarse en ser buenos tiene que ver con la solidaridad. Hoy vivimos en una época en la que se habla mucho de solidaridad, y sin duda es un valor muy importante. Pero la solidaridad deja de ser tal cuando se convierte en la pretensión de que los otros me ayuden sin que yo haga mayores esfuerzos.

Hay una verdad que a veces olvidamos, y es que el primer deber de solidaridad consiste en no volvernos una carga para los demás. Nuestra primera responsabilidad es prepararnos para ser útiles, para sostenernos a nosotros mismos y sostener a aquellos que dependen de nosotros. A veces perdemos de vista ese acto de heroísmo que consiste en trabajar todos los días, asegurarse el propio sustento y asegurárselo a los demás miembros de la familia sin pretender que nadie haga ese esfuerzo en nuestro lugar.

Nada de esto significa olvidar que otros pueden necesitar de nuestra ayuda o que nosotros podamos llegar a necesitar la ayuda de los demás. Los seres humanos somos frágiles y vulnerables. A cualquiera le puede pasar que en cierto momento no pueda asegurar su propio sustento o el sustento de los suyos. Y, cuando eso ocurre, es moralmente admirable que nos ayudemos. Pero lo que no está bien es que lo primero que se nos ocurra sea esperar que otros salgan en nuestro auxilio para pagar el costo de nuestras necesidades y decisiones.

Ese es otro motivo para esforzarnos por ser buenos en aquello que hemos elegido hacer: si ustedes lo consiguen, no solo van a ser solidarios en el mejor sentido del término, sino personas constructivas que estarán en condiciones de mejorar la sociedad en la que les ha tocado vivir.



Lo último que quiero decirles parece muy simple pero es muy importante. Traten de ser felices.

A veces parecería que hay algo vergonzoso en buscar la felicidad→

personal. Parecería que el sacrificio y la entrega están muy bien, pero la búsqueda de la felicidad propia fuera algo que apenas se puede confesar. Sepan que no es así. Buscar la felicidad es algo bueno para cada uno de nosotros y es también algo bueno para los demás. En general, la gente feliz es más generosa, más constructiva y menos complicada que la gente que no lo es. Y también es verdad lo opuesto: con mucha frecuencia, la gente que no es feliz anda por ahí cobrándole cuentas al mundo y tiende a tener relaciones complicadas con los demás.

Por cierto, conseguir ser feliz puede resultar más difícil de lo que parece. También en este terreno hay revolcones y nuevos comienzos. Pero lo importante es no dejar de intentarlo. Sea lo que sea que les toque vivir, no renuncien a ser felices.



PABLO DA SILVEIRA · Doctor en Filosofía por la Universidad de Lovaina (Bélgica). Profesor de Filosofía Política y Social en la Universidad Católica del Uruguay. Programa de Gobierno de la Educación, Universidad Católica del Uruguay.



Somos un Contact Center marca País gestionado por personas con discapacidad, impulsores del modelo integrador e inclusivo en el ámbito laboral de las personas con capacidades diferentes. Poseemos una infraestructura acorde a los requerimientos del mercado potenciada con la conjunción del apoyo tecnológico de ANTEL y el “Know-How” de ACCESA, el mayor Contact Center de Uruguay.

NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Llamadas entrantes y salientes
- Ventas telefónicas
- Encuestas
- Atención al cliente, reclamos y quejas / Back Office
- Estudio, sondeo y captación de mercado
- Secretaría virtual
- Organización de eventos
- Gestión de morosos y cobranzas
- Fidelización de clientes

Desde el pasado viernes 21 de abril VTS se adhiere a marca país Uruguay Natural, lo cual refuerza el compromiso con el fortalecimiento y expansión de nuestro modelo de negocios a nivel local e internacional.



**Contactos: vistats.marketing@gmail.com
Cel. 098 766438 (Analía o Martin)**

herramientas

para procesos

de mejora de

gestión empresarial



ACDE y la Universidad Católica del Uruguay comenzaron a trabajar en el proyecto financiado por la Agencia Nacional de Desarrollo, en el marco del instrumento de Bienes Públicos Sectoriales 2017, para desarrollar un instrumento de medición del nivel de la gestión empresarial que tiene por finalidad apoyar la mejora de la productividad, particularmente a las Pymes.

En esta primera etapa, se realizará un modelo de autoevaluación de la gestión que será validado con empresarios en talleres a tal fin.

El proyecto permitirá que los directivos de empresa autoevalúen el nivel de gestión, específicamente la implantación de prácticas de gestión con mayor impacto positivo en la productividad; comparen su nivel de gestión con la media del sector industrial, tanto a nivel de país como regional o internacional, tomen conciencia de las prácticas que hacen a la gestión de alto desempeño, detecten oportunidades para mejorar la productividad, reciban sugerencias personalizadas a su nivel de gestión y perfil de empresa sobre herramientas e instituciones que puedan apoyar en el proceso de mejora y evalúen la eficacia de las acciones de mejora emprendidas.

Estas herramientas estarán accesibles en 2020 a través de una plataforma de Internet de acceso libre y gratuito.



Universidad
Católica del
Uruguay



Agencia
Nacional de
Desarrollo

el desarrollo entre todos



ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA



MASVIDA

tiempo para leerse uno mismo

primero
debes **Ser**,
luego **hacer**
y como
consecuencia
aceptar el
tener



¿Qué es Más Vida?

Un movimiento que se ocupa del Ser, de la persona, de sus emociones y de su salud integral. Que incentiva Seres Humanos y Felices. Que forma conciencia, abordando temas que importan a nivel humano.

Su Propósito

Brindar Contenidos Positivos y Experiencias que incentiven el crecimiento interior en todos los Sentidos, para entre todos generar un mundo mejor.

¿Para qué Más Vida?

Para intentar responder inquietudes que todos tenemos, tuvimos o tendremos en nuestro natural proceso de crecer y conocernos; enfocados en ser felices y abundantes.



2011 ... 2019

revistamasvida.com / masvida@revistamasvida.com



¡Subite a la
practicidad!

Transporte **Edenred**



Edenred se suma al Sistema de Transporte Metropolitano con Edenred Transporte®

- + ahorro
- + simple
- + seguro

www.edenred.com.uy
2408 80 80 int. 7300

Descargá la
app EdenredUY

