

Desafío

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



Tema Central

¿Son compatibles los valores económicos con las virtudes morales?

Reportaje

Corporación Crédito al Menor: el Bci y sus 54 clientes especiales

Entrevista:

Andrés Navarro

Octubre, 1994, N° 11

editorial

Desafío
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

COMITE EDITORIAL

Pedro Arellano M.
Cristián Coo O.
Alberto Chacón O.
Cristián del Campo C.
Juan Manuel Gutiérrez
Rosario Guzmán E.
Angela Ossa M.
Eduardo Rosselot P.
Raúl Troncoso K.
José Zabala D.

DIRECTOR

Pedro Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

PRODUCTOR

Francisco Ríos V.

DISEÑO

Miguel Soria P.

FOTOGRAFIA

Marcelo Santa María
Jaime Edo. González

ILUSTRACION

Orlando Lagos

IMPRESION

Editorial Antártica S.A.

DIRECCION EDITORIAL

Merced 156 5º Piso
Santiago - Chile
F: 6328703 - 6328903
Fax: 6399986

NUMERO 11

Octubre 1994
Circulación
Restringida

Difícilmente podrás ver el océano", le decía un pez a otro mientras se dejaba llevar por las corrientes del Pacífico. "Aprenderás su temperatura, su densidad, la presión en las profundidades y los diversos microorganismos que serán tu alimento, mas por mucho que te esfuerces, el océano nunca avistarás"...

Sambullidos en la sociedad que conformamos o en la empresa que dirigimos, será igualmente difícil ver objetivamente esa realidad como un todo tan interconectado.

Es necesario tomar distancia y detenernos para reparar en la incidencia que tienen una infinidad de pensamientos y de actos que a diario nos hacen influir sobre nuestro entorno. Sólo allí está nuestra posibilidad de construir y contribuir al desarrollo de una cultura más humana.

Sabemos que esta cultura que aspiramos se sustenta sobre los pilares éticos de la sociedad. De aquí que analizar permanentemente los valores en que se sustenta la empresa -que es un tema de nuestro particular interés- no es algo que pueda agotarse. No está demás volver a decir que nuestro objetivo como DESAFIO es, justamente, favorecer la toma de conciencia y la reflexión sobre la cultura empresarial que estamos construyendo.

Por otro lado, reflexionar sobre valores económicos y valores éticos, no es sino reflexionar sobre la vida misma, pues en toda ella están ambos componentes siempre presentes.

Ningún acto es neutro y toda acción afecta la vida y el entorno. Tal vez hoy no podamos ver las consecuencias de una mentira... Mañana quizá la recordaremos... Del mismo modo la honestidad, la transparencia o la franqueza, con la que enfrentamos al cliente e incluso a la competencia -quizás no hoy-, pero ciertamente será mañana un pilar en la vida de la organización y un aporte al medio empresarial.

Es un hecho que todos queremos construir un mundo mejor, una sociedad más justa y humana, el punto está en cuánto nos jugamos por ser consecuentes con los valores y principios que declaramos.

No podemos construir el bien con el mal, como tampoco la verdad con el engaño. Es importante revisar los actos y decisiones cotidianos, y no sólo las grandes políticas de la empresa, a la luz de las declaraciones de principio que cuelgan en el marco de los deseos y aspiraciones.

Con el tema central de este número de DESAFIO -valores económicos y virtudes morales- esperamos abrir un pequeño recipiente donde vertir las miles de inquietudes y preguntas sin resolver.

Por nuestra parte sólo aspiramos a sacar a la luz, destapar, ayudar a dar lectura y construir el clima y el espacio desde donde poder escuchar la suave voz que en cada uno sugiere las luces y pistas para actuar consecuentemente.



Pedro A. Arellano Marín
Director

¿son compatibles los valores económicos con las virtudes morales

Estaba bastante angustiado, la situación de la empresa iba mal y tenía sentado frente a mi escritorio a un caballero que podía conseguirme, en forma rápida y segura, las microfichas de la competencia...

-El negocio era salvaje, una suma grande de dinero estaba en juego, cuando de pronto, y muy sutilmente, surgió el pago de una comisión, mi respuesta no fue inmediata porque eran muchos los millones que se estaban jugando y a la compañía no le parecería normal perder un negocio así que por lo tanto tuve que preguntar a la casa matriz en EEUU.

-Como encargado de cotizaciones, recibía frecuentemente muchos pre-



supuestos y en más de una oportunidad, estos presupuestos incluían una comisión para mí... La empresa no se perjudicaba porque yo le seguía comprando al proveedor más barato.

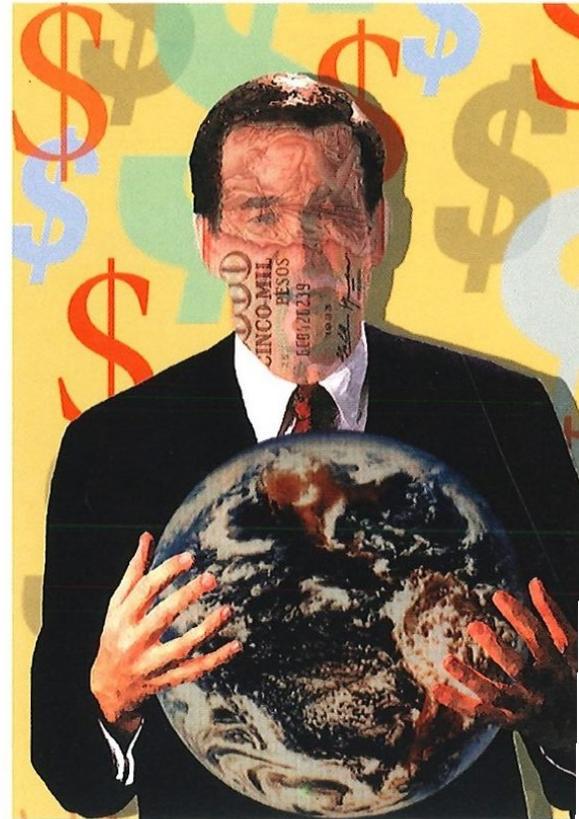
-La tecnología la superó, llegó el computador y nunca pudo enbustarse, antes era una excelente secretaria, pero se tuvo que ir.

-Claro que yo no le puedo decir a una cliente que el algodón de su prenda no le va a durar más que dos lavados, porque lo más seguro es que no me lo compre.

-Bueno, yo pago puntualmente todos mis impuestos, aunque te advierto que tengo mis dudas de qué hace el Estado con la plata de todos. A la nana de la casa le tengo las imposiciones al día, claro que le impongo por el mínimo.

-Que bueno que algunos supermercados hayan puesto cajas sólo para facturas. Ahora compro y pido que me facturen a nombre de la empresa y lo descuento de gastos. Negocio redondo, y además nadie pierde, ni el supermercado ni yo.

Estos testimonios anónimos implican un actuar ético que sólo está regido por los valores del ser humano.



La intención de DESAFIO no es dar una respuesta específica a cada una de estas situaciones, sino más bien dar algunos elementos para la reflexión personal. Es probable que cada uno tenga una respuesta, una interpretación diferente. Pero, ¿habrá una respuesta acorde con los principios en los que ansiamos que se desarrolle nuestra sociedad?...

Nuestra sociedad y, más aún, nuestra empresa está cada vez más inmersa en un mercado exigente y competitivo. La globalización de la economía, los sofisticados y eficientes sistemas de comunicaciones, los mer-

cados abiertos, obligan a las organizaciones a ser cada vez más eficientes y funcionales.

En este esquema, cuando comienzan a imperar formas economicistas de resolver los problemas, es cuando surge, desde lo más profundo, la necesidad de la ética, no sólo para resolver las situaciones de la empresa, sino para dar un equilibrio necesario para la sociedad toda.

La ética en los negocios es un fenómeno que tiene su origen en la gestación de la empresa misma. Sin embargo, desde hace dos décadas ya está comenzando a ponerse a la vanguardia y muchas veces -aunque parezca un contrasentido- por razones poco éticas: por imagen, porque puede ser un rasgo competitivo, porque tratar bien a los empleados puede ser rentable, porque el altruismo es una buena forma de publicidad, etc.

Pese a ello, es necesario tener claro que la ética sólo se justifica cuando persigue un fin auténtico, es decir, cuando su objetivo es aumentar la felicidad del hombre.

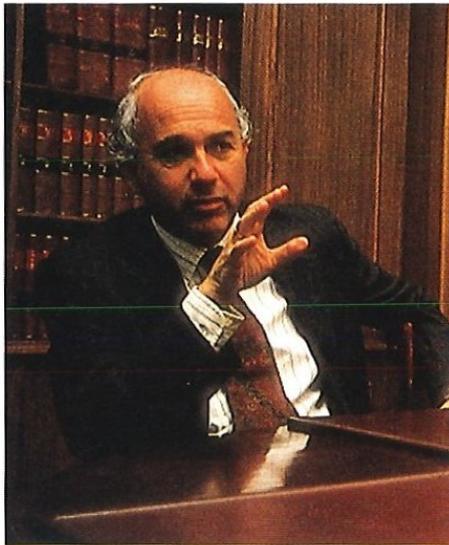
LA ETICA HOY

Es indiscutible que este tema ha ido encontrando un espacio cada vez mayor en la discusión pública. En este sentido, el VI Simposio Nacional de Personal, Capacitación y Desarrollo, PERCADE 94, efectuado recientemente en Santiago, cerró su ciclo de conferencias de dos días con el panel "Ética en la empresa: responsabilidad compartida". En este interesante encuentro expusieron sus puntos de vista Carlos Jorquiera, presidente de la Cámara de Comercio de Santiago y

director general del Magister en Derecho Empresarial de la Universidad Católica; Carlos Cáceres, ex ministro de Hacienda y director del Instituto de Economía de la Universidad Adolfo Ibáñez y Enrique Correa Ex Ministro secretario General de Gobierno y consultor de diversos organismos e instituciones.

DESAFIO quiso profundizar sobre el tema y basándose en lo planteado en este encuentro, entrevistó a algunas personas entendidas en este materia.

Carlos Eugenio Jorquiera cree



que la ética ha adquirido actualmente una mayor fuerza debido fundamentalmente a dos factores: la globalización de la economía y la valoración del capital humano. "Hoy son tan fáciles las comunicaciones que el mundo desarrollado está imponiendo una serie de normativas que

tienen relación con la protección síquica y física de las personas. Por otra parte, la empresa se ha dado cuenta de que el hombre es su recurso más importante, el capital y las materias primas se pueden obtener, transar, negociar, pero al ser humano no. Por eso hay que capacitarlo, formarlo y ayudarlo a realizarse, y la ética está incierta en cualquier actividad en la que se privilegie al hombre"

Alvaro Pezoa, director del Instituto de Humanidades de la Universidad Adolfo Ibáñez y profesor de ética de negocios de la misma casa de estudios, es aún más radical en sus aseveraciones "El fin principal de la actividad empresarial no es la maximización de utilidades, sino que el bien de las personas, aunque el medio o la manera propia que tiene la empresa para alcanzar dicho bien sea a tra-

vés de la eficiencia económica. Por lo tanto, la responsabilidad de toda empresa es procurar el bien de todos".

Asimismo, agrega Pezoa, "es preciso señalar que los principios éticos son siempre los mismos, en algún sentido la ética es una sola, porque una sola es la naturaleza humana. En otras palabras no existe una ética de los negocios porque toda la actividad humana está traspasada por el inevitable carácter moral del actuar del hombre".

En términos generales, los valores universales en los que se basa la ética son necesarios para el equilibrio de una persona, de una empresa y de una sociedad. Si un hombre empieza con conductas inmorales acabará fuera de su equilibrio. Por ejemplo, si miente continuamente se verá cada vez más atrapado en sus mentiras, puede terminar aprendiendo a decir sólo mentiras y contagiar a otros, porque decir mentiras puede entenderse como una práctica generalizada en su familia, en su núcleo, en su empresa y, en fin, en la sociedad, aunque no por eso concluiremos que esta práctica es correcta.

La verdad, no es lo que todos hacen y eso es muy cierto. Carlos Eugenio Jorquiera ilustra esto con un claro ejemplo: "Es como pasar con luz roja, a veces es tentador: puedo llegar más rápido, evitarme tacos, etc. Sin embargo, si paso con luz roja, otros dirán: bueno yo también y luego así se va relajando una costumbre y la sociedad se convierte en un caos".

RESPONSABILIDADES ETICAS DE LA EMPRESA

Carlos Cáceres señala que siempre el individuo busca vivir en sociedad porque el objetivo final y último de una sociedad es lograr el bien común. "Entonces como la empresa constituye uno de los órganos intermedios más importantes de la sociedad, su acción también debe tener alguna subordinación al objetivo que tiene la sociedad".

FABIO VALDES: Ama al prójimo como a ti mismo

Para Fabio Valdés, gerente general de Cruz Blanca, la forma de hacer compatibles los valores económicos con las virtudes morales en una empresa es teniendo siempre presente la necesidad de amar al prójimo como a sí mismo.

Para él la empresa no se puede entender como un mundo en el que a través de la competencia siempre se debe estar perjudicando a alguien. "Veo el mundo de los negocios como un atleta que corre en su propia pista, esforzándose, sin mirar para el lado, superándose a sí mismo y finalmente, sólo así, ganando la carrera".

Valdés señala que el primer paso para poder aplicar los valores es entender cuál es el prójimo de la empresa. "Debemos distinguir a los empleados como el prójimo más cercano, luego a los clientes y finalmente la sociedad entera".

"Así, partiendo por los empleados, nos preocupamos de su capacitación, es decir, de fomentar la universidad del trabajo; que puedan aprender y formarse". Por otra parte, Valdés comenta la importancia que su empresa le asigna al cultivo del espíritu; esto quiere decir que propician iniciativas para fomentar la creatividad, el liderazgo, etc. Junto con ello, se promueven acciones que tengan que ver con el desarrollo humano y la recreación. Para esto se efectúan convenios con entidades, donde sus empleados puedan tomar cursos de arte, literatura, pintura, etc.

Las relaciones humanas son muy importantes en esta empresa. Para lograr una armonía en ellas el énfasis está puesto en las actividades del día a día, en el preocuparse por los que los rodean, en el saludar amablemente, etc. Y, aunque parezca contradictorio, no existe Gerencia de Recursos Humanos porque cada gerente debe asumir la totalidad de los problemas y preocupaciones de su gente y no las puede derivar a una unidad independiente. "De esta forma se crea un clima mucho más familiar y armonioso, cada jefe sabe lo que le ocurre a sus trabajadores y se preocupa personalmente por solucionar los problemas".

Para Valdés es importante fomentar el acceso a la propiedad de la empresa, es decir, que los empleados puedan ser parte de la organización. "El año pasado comenzamos a transar acciones en la bolsa y se dio un momento muy conveniente para adquirirlas, por eso el personal fue avisado y entusiasmado para que pudieran comprar

acciones, se otorgaron préstamos etc., y de esta forma hoy casi el 80 por ciento de los empleados tiene acciones que les están siendo además muy rentables".

El segundo prójimo considerado por Valdés son los clientes. Aquí él señala tres variables en las que deben interceder los valores. "Primero se considera el precio, el que actualmente no presenta muchos dilemas éticos, porque es perfectamente regulado por el mercado. Por otra parte, tenemos que analizar el producto, y en este sentido no basta entregar un producto óptimo, sino que se debe poner énfasis en educar a las personas para que realmente vendan el producto sin recurrir al engaño. La otra variable a considerar cuando se habla del cliente como prójimo es la publicidad, "esta no puede ser engañosa, debe regirse claramente por la ética; no se trata de decir todos las debilidades de un producto, pero sí de destacar sus fortalezas y no intentar liquidar a la competencia a través de ella".

Por último, el prójimo de la empresa es también la sociedad. "El pago de los impuestos justos es un deber y hay que cumplirlo, la verdad es siempre verdad aunque no nos guste y la mayoría no la acepte. Aquí también se puede poner énfasis en el pago de las contribuciones previsionales, el imponer por los montos reales, etc. Si dejamos de cumplir con estos requerimientos mínimos no estamos cumpliendo con la sociedad".

En este punto también debemos mencionar la coima. "Es un daño para nuestro prójimo dar o aceptar coimas, porque es ayudar a la corrupción. Si la empresa es intachable en estos términos, de alguna forma esto también se transmitirá a la sociedad entera. No somos la primera empresa que tal vez hemos perdido negocios por no aceptar el pago de comisiones, es cierto que esto perjudica económicamente en el corto plazo, pero dignifica al hombre, lo que a largo plazo hace ganar a la empresa".

El espionaje industrial es otra práctica que va contra la sociedad. Los éxitos de una empresa no se pueden basar en la derrota o en los fracasos de otras; esto es claramente un acto contra el prójimo. Valdés reconoce que hay momentos duros, pero cree que lo único aceptable es que la empresa conozca a la competencia a través de la inteligencia y no con espionaje.

Finalmente, Fabio Valdés es muy categórico al afirmar:

"Un comportamiento ético y basado en los valores morales al interior de la empresa supone partir de una gran premisa: "Buscar el Reino de Dios y su justicia y lo demás se dará por añadidura".

"En primer término, la responsabilidad ética del hombre de negocios es ser empresario. Es decir, hacer el mejor uso posible de los recursos para llevar a cabo su tarea, debe ser eficiente usando los mínimos recursos y maximizando sus utilidades. De esta forma cumplirá con su primera responsabilidad que es hacer exitosa la empresa.

"Luego la empresa debe aceptar con

lealtad el rigor de la competencia y debe dejar que el mercado decida quién gana la partida, respetando por supuesto las reglas y normas establecidas.

"También existe una responsabilidad ética en procurar una igualdad de oportunidades, con una comunicación abierta, un sistema de remuneraciones justo que realmente permita distribuir el ingreso entre todos los que participaron en generarlo.

"Por otro lado hay una responsabilidad ética en tanto a los productos generados, su calidad y la veracidad para presentarlos ante el público.

"Finalmente es ineludible la responsabilidad ética que tiene la empresa con aquellos sectores marginados que no pueden acceder a los beneficios de la economía. Esto no significa tan sólo entregar una donación, sino que colaborar en iniciativas,

aportando talentos y cumpliendo con su rol subsidiario.

DILEMAS ETICOS

En un plano más interno, ¿cuáles son los problemas éticos a los que se ven enfrentados con mayor frecuencia los empresarios o ejecutivos en el día a día?...

Algo característico de los problemas éticos a nivel de la empresa es la tendencia natural de las personas a eludir sus propias responsabilidades morales, escudándose en las instituciones. A esta realidad corresponden frases como: "El mercado es así...", "los negocios son negocios", etc, explica Alvaro Pezoa.

"Hablar de ética no es dar un recetario. Nadie puede asegurar que un comportamiento ético tendrá como resultado un determinado nivel de rentabilidad. Pero tampoco se puede afirmar que la ética lleva a situaciones de pérdida. Sin embargo, me atrevería a decir que es preferible perder rentabilidad en vez de dejar de ser ético. En general, en el largo plazo, la conducta ética inadecuada termina siendo castigada por los clientes, proveedores, financistas y trabajadores. Pareciera que las empresas que mantienen su conducta ética a través del tiempo son rentables y perduran, en cambio los comportamientos empresariales inmorales, a largo plazo, suelen conducir a la pérdida de rentabilidad o a la desaparición de los negocios. Y no hay que olvidar que lo que define el espíritu empresarial es la permanencia temporal en las actividades empresariales".

A esto debe sumarse, según Carlos Eugenio Jorquiera, el creciente interés que están adquiriendo los consumidores en conocer qué hay detrás de cada producto. "No sólo les atrae su calidad intrínseca, sino que quieren comprometerse más allá. Les interesa

saber si la empresa que lo produce promueve una regulación equilibrada del medio ambiente, paga remuneraciones justas, respeta las normas locales, se compromete con la comunidad etc. En suma, quieren -junto con adquirir un producto de su agrado- ayudar indirectamente a alguna causa noble de orden ecológico, social, etc.

Esto es muy fácil descubrirlo al analizar las estrategias de marketing y publicidad de muchas empresas.

"Nadie puede asegurar que un comportamiento ético tendrá como resultado un determinado nivel de rentabilidad. Pero tampoco se puede afirmar que la ética lleva a situaciones de pérdida. Sin embargo, me atrevería a decir que es preferible perder rentabilidad en vez de dejar de ser ético".

Teniendo en cuenta estas consideraciones es necesario ir más allá:

¿Cuál es la clave para poder tener luz y discernir éticamente? ¿Cómo o a qué puedo recurrir ante situaciones complejas? Enfrentado a casos límites ¿qué se debe privilegiar? ¿En las situaciones diarias, actúo en la empresa con los mismos valores que sostengo en mi familia, con mis hijos, con mi comunidad? ¿Cuál es mi papel para favorecer el equilibrio entre lo ético y lo comercial?

Son miles las interrogantes. Pero aunque la ética sea una sola hay que tener presente que cada persona se rige por un código personal.

Las responsabilidades morales

siempre recaen en las personas y por sobre todo en aquéllos que tienen carácter directivo. Porque es muy fácil relajar la moral y aceptar que algo es bueno porque todos lo hacen. Por eso que no sólo se necesita educar conceptualmente sino, transmitir el ejemplo.

Parece evidente entonces que una actuación carente de valores a niveles altos de la organización, tarde o temprano se va a transmitir al resto de la organización. Con ello obviamente la moral se relativiza y todos comienzan a dar por lícitas y aceptadas situaciones que claramente van contra la ética. Si se permite la corrupción, las comisiones, el engaño, la mentira, etc., a nivel de las altas esferas, los empleados caerán tarde o temprano en las mismas prácticas, con lo cual se desestabilizarán como hombres y al mismo tiempo desestabilizará el desarrollo de la empresa y a la larga de toda la sociedad.

Con todo esto concluimos que los valores económicos son compatibles con los valores éticos, en la medida que los primeros se subordinen a los segundos, teniendo en cuenta que el fin último es siempre el bien común y la administración económica es el medio para ello. Por último no olvidemos, que al tomar ciertas decisiones, debemos considerar la ética para lo único que sirve, es decir, para que seamos felices. |

Señor, ayúdame a decir la verdad delante de los fuertes y a no decir mentiras para ganarme el aplauso de los débiles.

Si me das fortuna, no me quites la felicidad.

Si me das fuerza, no me quites la humildad.

Si me das humildad, no me quites la dignidad.

Ayúdame siempre a ver el otro lado de la medalla.

No me dejes inculpar de traición a los demás por no pensar como yo.

Enséñame a querer a la gente como a mí mismo y a juzgarme como a los demás.

No me dejes caer en el orgullo si triunfo.

Ni en la desesperación si fracaso.

Más bien recuérdame que el fracaso es la experiencia que precede al triunfo.

Enséñame que perdonar es lo más grande del fuerte y que la venganza es la señal primitiva del débil.

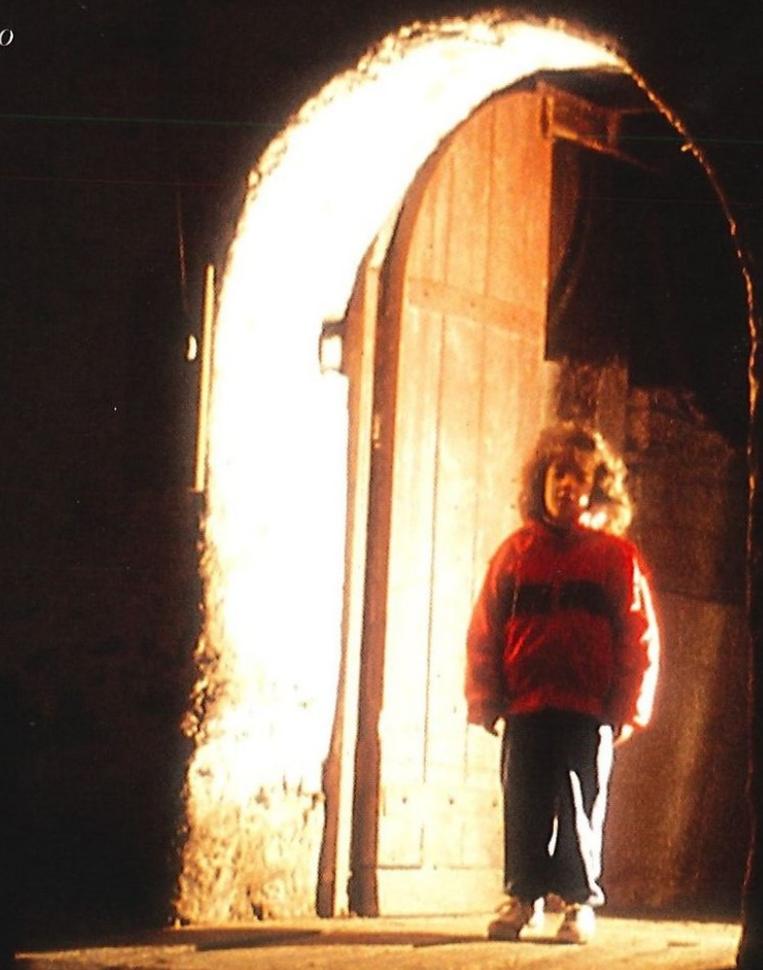
Si me quitas la fortuna, déjame la esperanza.

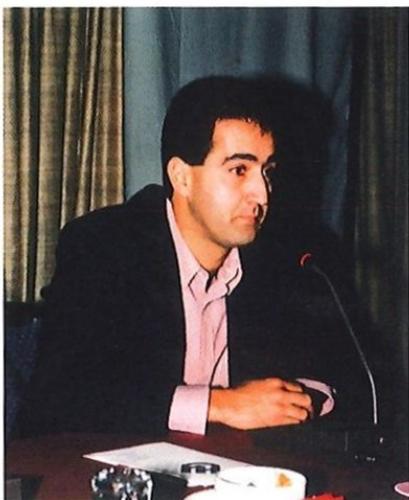
Si me quitas el éxito, déjame la fuerza para triunfar del fracaso.

Si yo faltara a la gente, dame valor para disculparme.

Si la gente faltara conmigo, dame valor para perdonar.

Señor, si yo me olvido de Ti, no te olvides de mí.





PABLO ZALAUQUETT

Generación empresarial es una organización destinada a fomentar los valores humanos y promover el espíritu y las responsabilidades del hombre de empresa. A partir de este número comenzará a participar activamente en DESAFIO y esta publicación será también un canal de comunicación para todos sus miembros.

Un grupo de ejecutivos jóvenes chilenos, inspirados en una experiencia en el extranjero, se plantearon un desafío:

Organizar una instancia que pudiera servir de encuentro para profesionales jóvenes, líderes, personas que han asumido responsabilidades tempranamente en sus vidas, y promover entre ellos, los valores humanos, impulsar el espíritu empresarial y fomentar la responsabilidad del hombre de empresa en la sociedad.

Así nació Generación Empresarial, una organización que cree que puede y debe existir una unidad entre ética y economía; que la ética es rentable, que la persona es el centro de toda actividad en la empresa y que el trabajo es una fuente de realización personal.

Pablo Zalaquett, su presidente, explica que esta entidad está dirigida a un segmento muy definido de la población: jóvenes profesionales de 25 a 45 años. "La experiencia demuestra que las cosas masivas no resultan, es

una instancia de desarrollo para ejecutivos y empresarios jóvenes

necesario ir uno por uno y hay que optar por quién se comienza. Decidimos considerar a quienes compartimos una problemática común, queremos permitirnos hacer un alto para reflexionar, pensar y lograr otorgarle un sentido más trascendente a lo que estamos viviendo y realizando.

"Los valores -comenta Zalaquett- nos permiten superarnos como personas y esto repercute indiscutiblemente en el ámbito laboral: el clima es mejor, las relaciones más cordiales y el ambiente más armónico. Como resultado de ello mejora también la eficiencia y la productividad".

El fin de Generación Empresarial es motivar a sus miembros a descubrir cómo poner en práctica en la empresa los principios y valores que esta organización postula. Para ello realizan actividades concretas como dos ó tres almuerzos al mes donde se juntan cerca de veinte personas con un empresario destacado para compartir experiencias. También organizan dos seminarios anuales en los cuales se debate, reflexiona y analiza un tema de interés. Por otra parte, efectúan un ciclo de charlas para los alumnos de último año de la universidad y entregan permanentemente material didáctico de lectura a todos sus miembros.

Zalaquett explica que los únicos requisitos para participar en Generación Empresarial son: "Compartir los

principios de esta entidad, estar dispuesto a formarse y a poner al servicio de otros los talentos y capacidades personales".

Esta organización partió en México, con un grupo de jóvenes con deseos de impulsar el espíritu empresarial frente a los retos planteados por los cambios socioeconómicos contemporáneos. Desde entonces, ha realizado diversos proyectos de apoyo y promoción empresarial. En el año 1990 se organizó un seminario en la Universidad Complutense de España donde fueron invitados a participar cuatro ejecutivos chilenos. De allí surgió la idea de poder traer a Chile esta iniciativa que actualmente se está desarrollando en Estados Unidos, México, España, Venezuela e Italia.

"Una de nuestras últimas acciones ha sido la de sumarnos a la revista DESAFIO, pensando en que debemos ser capaces de tener canales de comunicación entre distintas instancias que persiguen lo mismo. Es necesario unir fuerzas, realizar cosas en conjunto, compartir experiencias con gente similar, buscar ayuda e intercambiar vivencias. Por esta razón, a partir del número anterior, hemos querido que todos nuestros integrantes reciban esta publicación, porque creemos que es un medio que se identifica con nuestras aspiraciones y principios", finaliza Zalaquett. ■

CORPORACION CREDITO AL MENOR

el Bci y sus 54 clientes especiales

Continuando con el tema de la empresa y su desafío en superar la pobreza, abordaremos una iniciativa de génesis y características muy particulares e iluminadoras: La Corporación Crédito al Menor y su villa de niñas, sustentada y gestionada por los trabajadores del Banco Crédito Inversiones.

Esperando que su marido llegara del banco, Irene Teave encendió el televisor. Esa noche *Informe especial* trató en extenso el drama de los miles de niños que viven entre el barro y el abandono en las calles y poblaciones de nuestro país.

La crudeza de las imágenes la impactó definitivamente. Niñitas menores de diez años que se iniciaban en la prostitución, que vagaban por las calles disputando los desperdicios con los perros. Niños que miraban inocentes a la cámara mientras se narraban las estadísticas más escalofriantes: golpeados, violadas por sus padres, quemados con plancha, aspirando neoprén, prostituidos, durmiendo en las veredas, hambrientos, con frío...

Una larga conversación tuvieron Renato Ferretti, actual gerente del área marketing del Banco Crédito Inversiones, y su esposa al terminar el programa. El le hacía ver los recursos que se necesitaban para ayudar a

esos niños, pero ella insistía. Envió cartas a Francisco Cumplido, en ese entonces ministro de Justicia, pidiéndole acciones, a Jorge Navarrete, director de TVN, para que repitiera el programa. Luego de muchos intentos, ella le sugirió plantear el tema en el banco.

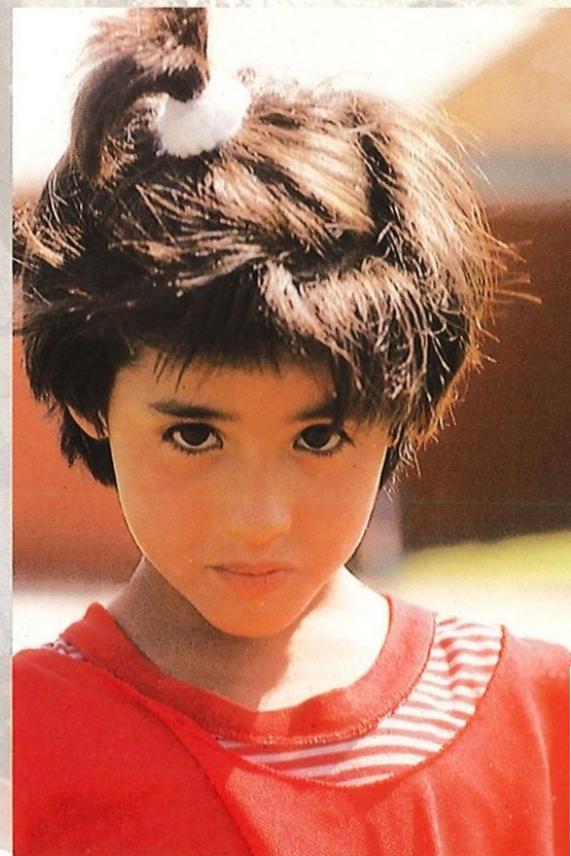
-Yo le dije, mira, honestamente creo que voy a hacer el loco...- recuerda Renato Ferretti.

“¡...HAGAMOS ALGO!”

Al día siguiente, Ferretti llegó al casino de gerencia y le expuso a sus compañeros de mesa su preocupación por los niños abandonados, proponiéndoles, sin mucha esperanza de respuesta, hacer algo.

Grande fue su sorpresa cuando varios ejecutivos se interesaron y comenzaron a dar parte de su tiempo para paliar en algo el drama de esos niños. Abrieron una libreta de ahorros con quinientos pesos y pidieron a otros ejecutivos entregar el 1% de su sueldo durante seis meses.

Con los dineros de los primeros treinta socios, el grupo interesado estudió a fondo el problema y las maneras de solucionarlo, visitaron los Centros de Observación y Diagnóstico (COD), dependientes del Estado, y las Aldeas SOS, investigaron los requisitos legales sobre la tuición de



menores en instituciones, abordaron la manera de crear tal institución, redactaron el proyecto y los estatutos de una corporación. Al cabo de seis meses junto con un informe detallado, pidieron la renovación de los aportes a los socios que ya sumaban quinientos.

Con esto, el 15 de marzo de 1991 nace la Corporación Crédito al Menor para canalizar los fondos de sus donantes y crear uno o más establecimientos para cobijar a menores sin hogar o en situación irregular, sustituir los cuidados que sus familias no les pueden dar, trabajar con su entor-

Luis Enrique Yarur, Presidente Bci:

“¡SE PUEDE!”

Amable, parece demasiado tranquilo en relación a la responsabilidad que tiene, Luis Enrique Yarur Rey, presidente del Banco Crédito Inversiones, habla sobre el rol social de la banca y de la empresa, a la luz de la iniciativa del personal del Bci.

Se siente orgulloso de la iniciativa de quienes trabajan con él. “Eso indica que la gente del banco no sólo es capaz de desarrollar bien sus funciones profesionales, sino que además se da el tiempo, las ganas y el ánimo de realizar cosas en beneficio de la sociedad”, dice refiriéndose a la Corporación Crédito al Menor y a la Villa de menores Jorge Yarur Banna.

¿Cómo apoya el banco a esta corporación?

Cualquier empresa del tamaño del Bci recibe miles de solicitudes de apoyo de corporaciones, fundaciones, todas con las mejores intenciones. Lo importante no es apoyar a todas un poco, sino centrar los esfuerzos en algo que produzca resultados, y eso es lo que nosotros hemos tratado de hacer, apoyando con tiempo y dinero a esta corporación.

¿Cuál considera usted que es el rol de la banca en la superación de la pobreza?

Lo primero es cumplir bien con sus funciones y favorecer el desarrollo del país, porque sin progreso no hay superación posible de la pobreza.

Sin embargo, toda institución financiera y empresa puede aportar algo más. Ojalá la experiencia que hemos desarrollado en el Bci pudiera ser transmitida a otras empresas que, solas o asociándose, puedan desarrollar un proyecto que satisfaga necesidades concretas de gente concreta. Lo fácil es llegar y regalar plata, lo difícil es que esa plata se administre bien y se transforme en un proyecto concreto.

¿Qué ha significado en su vida la Villa Jorge Yarur Banna?

Yo soy padre de familia numerosa y el hecho de ver cómo esas niñitas han progresado, han mejorado en su capacidad de recibir y dar cariño, me da una gran satisfacción. Pero no por lo que yo haya aportado, ya que son otros los verdaderos artífices de esto. Mi satisfacción es saber que gente que trabaja conmigo es gente con la cabeza bien puesta, con los valores bien ordenados y con el corazón muy grande.

¿Qué le diría, desde su experiencia, a otros empresarios frente al desafío de superar la pobreza?

Que se puede. Se puede cuando uno tiene las ganas y cuenta con gente con el empuje para lograrlo... Nosotros los empresarios tenemos éxitos importantes, nuestras empresas crecen, pero los éxitos de una obra como la Corporación Crédito al Menor son bastante más profundos. El resultado del éxito de nuestro banco se hace realidad en gente que no pudo tener la misma suerte que nosotros, eso da una satisfacción mucho más grande que los éxitos empresariales.

En la Corporación Crédito al Menor, en la Villa de niñitas Jorge Yarur Banna, en las palabras de los socios y en las de Luis Enrique Yarur, se aprecia una perspectiva común: la pobreza no existe, lo que existe son hombres, mujeres y, sobre todos, niños y niñas que viven sin lo necesario para vivir.

no familiar y socio-cultural y favorecer todas las acciones tendientes al desarrollo de estos sectores de la población.

Lo interesante de esta Corporación es que crece y se sustenta por el aporte de los trabajadores del Bci. Si bien es cierto que el banco ha apoyado con dinero y tiempo, son los propios trabajadores los que gestionan y sostienen la vida de la corporación, ya que de las 2.600 personas que trabajan en el Bci, 1.700 entregan el 1% de su sueldo todos los meses.

Esto, según Renato Ferretti, se favorece mucho por la excelente relación que se da en todos los niveles del banco y afirma que en empresas donde este ambiente familiar no se presenta es casi imposible el nacimiento de iniciativas que requieran gran dosis de motivación y compromiso personal.

Aunque dirija el área marketing y el eslogan del Bci sea “somos diferentes”, Ferretti insiste en que en algo no son muy distintos a otras empresas: “En este banco existe gente de buen corazón, gente solidaria y estoy seguro de que también en todos los demás bancos. No es el mundo frío e impersonal del dinero como se piensa, hay seres humanos que sólo requieren ser organizados en torno a un objetivo de bien. Quien se atreva a hacerlo se va a encontrar con muchísima gente dispuesta a colaborar, eso fue lo que a mí me pasó”.

“QUE RICO QUE LLEGASTE”

Es lo primero que escucha una niñita al llegar a la villa. Sonrisas, abrazos, caras limpias, luz, pasto verde... “Estamos felices de tenerte con nosotros”, le dicen tías que aún no conoce.

Una rueda por el pasto, otra eleva un volantín celeste que compite con

la luna casi llena, otra sopla burbujas de jabón que intentan derrotar la gravedad, varias corren en trencito... cada una en lo suyo, la vida transcurre amable entre las 54 niñas de la Villa Jorge Yarur Banna, obra que hoy es el resultado concreto de una idea que, gracias a la Corporación Crédito al Menor, a los aportes de sus socios y de importantes donaciones de Fundación Andes, empresarios y del propio Bci, es una gran realidad.

Este es un proyecto único en Chile, ya que se estructura como una villa residencial. Cuenta con salas multiuso, casino, un gran patio, un invernadero y seis casas. En cada casa viven nueve niñas con una tía, tres por pieza. Cada una tiene su propia cama, un escritorio, un closet y comparte el baño con sus compañeras. Junto con esto, existen espacios comunes, cocina, living, comedor, un espacio para planchar y un espacio con cojines para las actividades de trabajo en grupo. Todo limpio y luminoso.

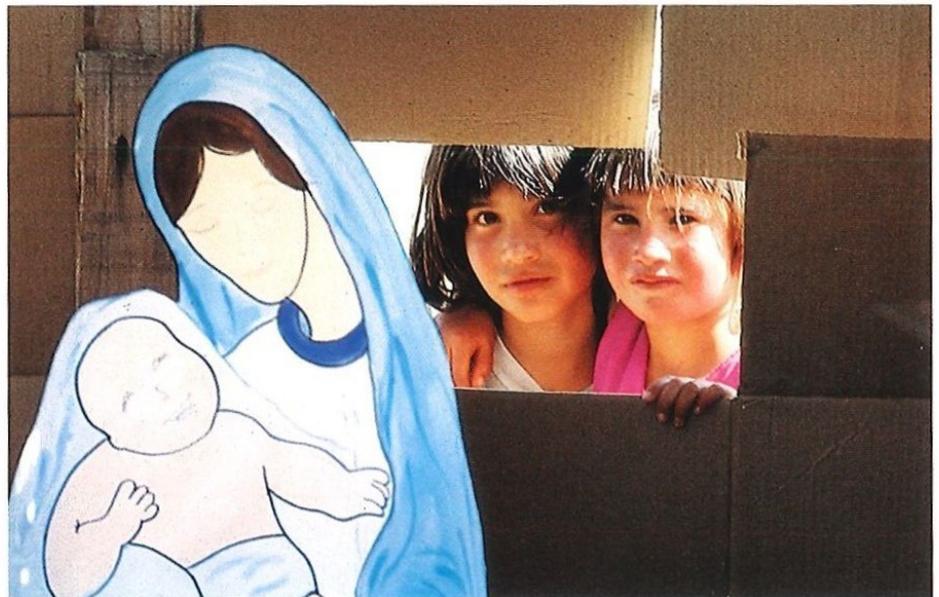
Cada espacio está diseñado según un proyecto educativo donde lo más importante es que las menores sientan un ambiente de familia, que tengan las herramientas para desarrollar hábitos de orden, limpieza, cooperación y aprendan a relacionarse con otros con respeto y aceptación. "Es fundamental que tenga su propio espacio, en especial porque ellas vienen de un medio donde existe la promiscuidad, el hacinamiento y la mayoría de ellas nunca habían dormido solitas", explica Grady Bravo, directora de la villa.

Agrega que el objetivo de la villa es "atender a las menores entre cinco y doce años y cuidarlas, mientras logramos solucionar, junto con sus familias, el problema que originó el ingreso; esto quiere decir que la niña está aquí transitoriamente. Nos

interesa que se reinserte en su grupo familiar y el plazo depende de cada caso".

Para lograr esta inserción, el equipo de profesionales trabaja paralelamente con las familias de cada una, se hacen visitas domiciliarias, un taller de crecimiento y se está elaborando un amplio plan para asistirles tanto humana como económicamente.

Junto con las formativas labores domésticas, las pequeñas asisten a colegios del sector, lo que les permite no desarraigarse de su realidad y compartir con niños de su



medio, evitando que la villa se transforme en una burbuja. Además, reciben formación a través de talleres manuales y de crecimiento personal donde trabajan su autoestima, las relaciones humanas, los valores en la sexualidad, etc.

Por los maltratos o violaciones que recibieron de sus familiares, algunas reciben sicoterapia individual y otras, por problemas de aprendizaje, apoyo sicopedagógico. Sin embargo, más allá de las actividades concretas de formación, todo se orienta a hacerlas

recuperar su alegría y su dignidad de niñas, cada gesto al pasar, cada lugar, la sonrisa del portero, la ternura de la directora, que junto con su gran experiencia en menores, es una directora llena de abrazos.

...Cuando cae la tarde se vive unos de los momentos más solemnes y hermosos del día. Entran en sus casas tibias, se sientan en círculo sobre los cojines y la tía enciende una vela para hacer presente a Dios. Cada una va contando sus sentimientos del día, sus penas, sus alegrías, saca afuera sus rabias pequeñas y aquellas incubadas por años. Se apoyan, se propo-

nen una meta personal y una colectiva. Al final se toman de la mano para rezar o cantan, lo importante es terminar unidas la jornada.

PROFESIONALES EN EL AMOR

Poco a poco los directivos de la Corporación descubren los perfiles más adecuados a cada cargo en la villa. Hasta hace un tiempo, las tías debían tener estudios específicos acerca de menores, pero la experiencia les ha ido demostrando que el primer requisito es una motivación intensa y una alegre vocación de servicio. Ese



tamiz ha reunido a un grupo entusiasta y cariñoso, los vacíos en conocimientos los han llenado con capacitación del personal.

Para Gladys Bravo lo más importante es que exista una real comunicación y retroalimentación entre las distintas áreas del quehacer. Junto con los demás técnicos, administrativos y profesionales, se empeñan en vivir los valores que quieren transmitir a las niñas.

Así, por ejemplo, cada una de las muchas reuniones de trabajo parte con una reflexión. "Hoy -cuentalcomenzamos con un pensamiento del Padre Hurtado: nadie es tan pobre que no puede dar una sonrisa. Y conversamos sobre lo importante de sentirnos felices y contentos al trabajar en esto, porque estamos dando, pero también recibiendo mucho interiormente.

"Todo nuestro trabajo se basa en el amor, en el cariño y en el afecto. Estamos seguros que vamos a lograr muchas cosas basados en eso", concluye Gladys Bravo mientras una tía va por el patio con una torta en las manos y un séquito de risas detrás.

ASOCIARSE CON UNA NIÑITA

"En realidad uno recibe muchísimo más de lo que da". Esta frase se torna un lugar común para cualquiera que alguna vez haya dado de sí mismo a otros más necesitados, y obviamente el caso de los socios de la corporación así lo testimonia.

Para Alejandro Salas, ejecutivo personal, conocer la realidad y el cariño de las niñas que va a ver a la villa le han cambiado la vida en cosas sencillas y trascendentes. "Uno va perdiendo ese andar nervioso y creerse tan importante. Salgo a la calle y al ver tantos autos último modelo, me preguntó: ¿de qué sirve? Podríamos obtener más o menos las mismas comodidades con cosas de menos valor... lo que vale en la vida es poder dar".

Por otro lado, reconoce que su relación con los clientes ha cambiado: "Es increíble, les toco el tema y me dicen dónde queda, en qué puedo ayudar y uno descubre otra cara de las personas. Todos somos iguales... todos somos personas".

Muchos se van involucrando con el sueño inicial de superar la pobreza. Renato Ferretti ya sueña con el si-

guiente desafío: "Hay 36 instituciones financieras en este país que están llamadas y diría obligadas moralmente a hacer algo. Y si los bancos tienen estas iniciativas, por qué no las AFP, las compañías de seguros, y si después es el mercado de capitales, luego el sector textil, agrícola... es mi sueño. Organizarse y hacer cosas, esa es la única manera de que en Chile se supere el drama de la pobreza...".

Propone tres maneras a los empresarios para aportar: integrar las campañas del "uno más uno" del Hogar de Cristo; hacerse cargo de un hogar o proyecto ya existente, "comprar una empresa en marcha" en lenguaje económico; y, por último, crear un proyecto de cero, organizarse y llevarlo a cabo, como ellos lo han hecho.

Lo han logrado porque se atrevieron a ver rostros y no cifras. Rostros como el de Andrea, de once años, que dice vergonzosa: "Lo que más me gusta es que el pastito es verdecito, que hacemos actividades, que vamos a paseos, jugamos, tejemos, bordamos..." o el de Patricia, de diez, que con la cara llena de risa completa: "Tenemos casitas y tenemos tías...".

En un mundo donde la muerte y la pobreza parecieran decirle a cada niño que nace que ocupa un lugar prestado, que no es ningún gusto tenerlo vivo, que le corresponde hambre y frío, que no puede ser niño, los funcionarios del Banco Crédito Inversiones, con perseverancia, compromiso y, sobre todo, amor, le dicen cada día a las niñas de la Villa Jorge Yarur Banna -y a través de ellas a todos los niños abandonados de nuestro país- "¡Qué rico que llegaste!...".

MARCELO SANTA MARIA V.

un homenaje vivo al Padre Alberto Hurtado

La Corporación Despertar, entidad de la cual depende la Revista DESAFIO, con el patrocinio de la Fundación Padre Alberto Hurtado, editó recientemente un libro que constituye un singular homenaje al Padre Hurtado.

Bienaventurados los que tienen alma de pobres, porque de ellos es el Reino de Dios.

Bienaventurados los mansos, porque heredarán la tierra prometida.

Bienaventurados los que lloran, porque Dios los consolará.

Bienaventurados los que tienen hambre y sed de justicia, porque Dios los saciará.

Bienaventurados los misericordiosos, porque Dios los tratará con misericordia.

Bienaventurados los de corazón limpio, porque verán a Dios.

Bienaventurados los que trabajan por la paz, porque Dios los llamará hijos suyos.

Bienaventurados los perseguidos por causa del bien, porque de ellos es el Reino de Dios.

Mateo 5, 3-12

Difícil resulta a veces comprender a cabalidad este Sermón de las Bienaventuranzas. Resulta difícil, en el mundo competitivo, exigente y exitista comprender quiénes son los bienaventurados hoy...

La búsqueda de ellos fue el gran desafío que adquirió la Corporación Despertar al plantearse la posibilidad de hacer el libro *Bienaventurados: homenaje al Padre Hurtado*. "Quisimos reportear el lado luminoso de la vida", señala Pedro Arellano, director de esta entidad. "Este libro está configurado por la enseñanza de las Bienaventuranzas, el pensamiento del Padre Hurtado y la vivencia testimonial de muchos que, reconociendo una luz en su

interior, no se han quedado detenidos en sus limitaciones y fragilidades, sino que han buscado regalarlas, compartirlas y transmitir las a los demás.

"Este homenaje de la Corporación Despertar al Padre Hurtado, en el año de su beatificación, pretende ser un canal de comunicación y de encuentro. Por eso también hemos pensado que este libro puede servir como un regalo para aquellas empresas que aspiren entregar a sus clientes un obsequio con un gran sentido y contenido", comenta Arellano.

UN MODELO DE VIDA

Las Bienaventuranzas deben ser el modelo de cualquier vida cristiana, señaló Sergio Molina, actual ministro de Educación, quien fue el encargado de presentar oficialmente el libro. "Por eso que para mí es un gran privilegio presentar este libro. Es un privilegio presentar este homenaje al Padre Hurtado, porque él fue un bienaventurado por excelencia y al mismo tiempo, es un privilegio presentar esta publicación donde han participado destacados periodistas, los que han demostrado que lo bueno y lo simple es también una gran noticia".

"He leído el libro con detención y me he impresionado, me he emocionado mucho porque los testimonios recogidos demuestran cómo se da la fe con obras y la fe es la base de nuestra fortaleza. Este no es un libro para comentarlo, sino para disfrutarlo", concluyó.

Una experiencia singular resultó para la periodista Margarita Serrano, poder trabajar en esta iniciativa y así lo dio a conocer en la ceremonia de presentación de

esta publicación: "La primera misión fue convencernos que los bienaventurados están aquí, ahora en el Chile de 1994. Este libro me invirtió completamente el orden de las cosas. El proceso comunicativo vivido fue distinto porque nosotros, los periodistas, nos transformamos en público. Este libro es una noticia feroz, radical, que desordena enteramente el mundo y a la vez lo dota de su tremenda humanidad. Nosotros hicimos por primera vez un alto en la carrera por la actualidad y, sin saber bien cómo, fuimos irradiados por las vidas de estos personajes, que no son los que estamos acostumbrados a entrevistar para las primeras planas".

En esta publicación, de 132 páginas de gran formato y a todo color, participaron los siguientes periodistas: Pilar Bascuñán, Ana Campos, Raquel Correa, Rosario Guzmán E., Verónica López, Alejandra Pérez, Paulo Ramírez y Margarita Serrano. Todos ellos bajo la coordinación de Angélica Echenique y la dirección general de Pedro Arellano, apoyados por un equipo de fotógrafos de destacada trayectoria. |



R.P. MIGUEL ORTEGA, PEDRO ARELLANO,
PAULINE DE MOLINA, SERGIO MOLINA Y
JAVIER LUIS EGAÑA

El paso del tiempo no le ha modificado su expresión de hombre bueno, serio, aplicado, austero, responsable y levemente acelerado... De repente dan ganas, con él, de poner “la patita en el freno”... En todo caso, ni todo el éxito del mundo ha conseguido dispararle “los humos a la cabeza...”.

Stuart Levine -CEO (Chief Executive Office) de Dale Carnegie y autor del best seller *Descúbrase como Líder*- lo nombra dentro de los “top cinco”, después de haber conversado con más de cien líderes empresariales en todo el mundo... Cuando a Levine le preguntaron qué le impresionó de Andrés Navarro, en cuanto a sus habilidades como líder (“una persona capaz de comunicar y motivar a la gente, para lo cual tiene que saber escuchar”, según la definición del autor), él respondió así:

-Es una persona que entiende de qué se trata todo esto. Su ejemplo, que a mí me parece muy bueno, es que si se quiere lanzar una jabalina, hay que usar todo el cuerpo, hay que lograr el equilibrio. En los años ochenta, a quienes estudiaban administración, les decía “Dejen todo lo que tienen por la compañía, no se preocupen por sus familias, ni sus amigos, ni por ningún otro interés que tengan”. A través del estudio que hice, comprendí que para lograr ese equilibrio del que habla Navarro, hay que preocuparse por el cuerpo, la familia, los amigos, los intereses propios y, luego, lanzar la jabalina...

Y el mérito del presidente de Sonda es no sólo haber sabido ser un diestro “lanzador de jabalina”, sino haber conseguido transmitir su propio entusiasmo a otras personas, motivándolas en la búsqueda de un objetivo común, creando así una suerte de equipo que, con sus jabalinas surcando aires, ha asombrado al mundo empresarial chileno y extranjero...



“querer lo que uno hace y no hacer lo que uno quiere”

En lo personal, no es fácil explorar sus rincones más reservados. Y menos, en el contexto de una entrevista periodística, a las cuales más bien les tiene recelo. El tiene razón cuando confiesa “Tengo mayor capacidad para relacionarme con un grupo que de a dos”. Que no sabe por qué -dice-, pero es así. Y la prueba de ello es que, en su vida familiar, incluye a sus siete hijos, en esos paseos y camping que le gusta hacer junto a Sonia, su mujer... Que funcionó estupendamente

-recuerda- en el grupo pastoral de novios donde compartían con otras parejas, como asimismo en la comunidad religiosa en la cual participó... Que las conversaciones amistosas ocurren entre varios amigos, más que “uno a uno...” . Que en su trabajo, ha sido el rey del “Team”.

Una vida colmada de satisfacciones, la suya. Tanto en el plano familiar como en el laboral. El único gran dolor que ha atravesado su existen-

cia ha sido -hasta ahora- la muerte de su madre. Antes los pequeños fracasos -que no van más lejos que proyectos frustrados- reacciona con aceptación y serenidad: "Nunca ocurre por casualidad. Ya comprenderé, me digo siempre, por qué Dios lo quiso así..."

Es usted un hombre de fe, ¿cómo asume su ser cristiano?

Para mí, lo esencial es tener un deseo ferviente de imitar a la persona de Cristo. Es la vinculación con el Señor, a través de la Revelación. Pero además de ser cristiano, yo soy católico y trato de mantener una adhesión importante con mi iglesia. Adhiero en un ciento por ciento a lo que dice mi obispo. En lo personal, creo más en el poder del ejemplo, que de la prédica verbal. Los demás, y Dios también, nos juzgan por lo que hacemos, más que por lo que decimos. Nuestros hijos nos recordarán por cómo fuimos y por lo que hicimos, no por lo que dijimos.

Y como Andrés Navarro ha hecho en su empresa, de acuerdo a lo que piensa, ello le confiere particular autoridad a sus palabras. Díganos -previo a entrar en la materia- que él estudió en el colegio San Ignacio, en el Collegiate Schools, Richmond, en Virginia (USA), y que se tituló como Ingeniero Civil de Industria (con máxima distinción) en la Universidad Católica. Habiendo egresado en 1972, consideró que no había ningún empleo en plaza que le resultara atractivo, y junto a otros profesionales decidió iniciar un proyecto de empresa propia, que vino a fraguar en 1974, cuando el modelo económico implantado por el gobierno militar permitía ingresar tecnología al país, sin traba alguna. Allí aprendió a sobrevivir, con esfuerzo y eficiencia -"porque nadie se le va pelada en esta vida"- en el reñido y áspero escenario de la competencia.

¿Es bueno tanta competencia?

Hay, como siempre en la vida, competencia buena y competencia mala. La primera consiste en querer ganarle al otro -por medios legítimos, por cierto- y la segunda, en buscar destruir al otro. La visión correcta de la competencia me ha llevado a comprobar que los árboles que crecen más rectos son los del bosque, tal vez por esa necesidad imperiosa de disputarse un pedazo de sol... Y es así que ascienden verticalmente hacia el cielo. En síntesis: creo en aquello de "mi querido adversario", que te obliga a esforzarte por ser mejor.

¿Cuesta más, acaso, hoy que antes, actuar de acuerdo a principios éticos, tanto en el campo de la ciencia como de la tecnología?

En el campo científico y tecnológico, creo que el hombre de hoy se preocupa más que el de antes en actuar éticamente. Las restricciones éticas que se impusieron los poderosos de antes eran menos que las de ahora. ¿Qué hubiera pasado si Alejandro Magno, Hitler o Stalin hubieran tenido la bomba atómica? Pienso que es más bien el hombre de la calle el que hace un uso más desenfrenado de la técnica, pero no así los sistemas de gobierno en su manejo del poder.

¿Y qué ocurre con la ética, en el mundo de los negocios?

Comparo la situación actual con lo que vivieron Pizarro y Pedro de Valdivia... No sé si ellos eran más éticos que los hombres de negocios de hoy. Tengo mis serias dudas, en verdad, de que el ser humano actual sea peor que el de tiempos pasados. En el campo en que sí me parece que está más debilitado y vulnerable es el que dice relación con el comportamiento sexual, que se ha liberalizado en extremo. Lamento que en el mundo cristiano moderno haya perdido fuerza la castidad, pero en cuanto a otras virtudes, me pare-

ce que ha habido un progreso importante.

¿Y como se las han arreglado ustedes en estos doce años - tanto en el plano nacional como internacional- con tanta corrupción?

¿Sabe cómo? Nunca le hemos pagado un peso a nadie, para conseguirnos un contrato. Y cuando nos han puesto esa condición, hemos perdido el contrato. Debo reconocer, eso sí, que por atroz que sea lo que sucede en otros sectores, en este sentido, en el nuestro no ocurre con frecuencia, ni en Chile ni fuera de Chile.

Para terminar, ¿podría señalarnos los pilares sobre los cuales descansa su "filosofía empresarial"?

Yo construí un esquema con cuatro pilares: 1) Potenciar las cualidades, más que combatir los defectos. Es como en el caso de la virtud: siempre me llamó la atención en las Vidas Ejemplares, que los santos llegaban a serlo por ser heroicos en una virtud, y ésta terminaba por debilitar los otros defectos, al punto de extinguirlos; 2) Considerarnos todos iguales, en privado, pese a las distintas responsabilidades que cada cual tenga, pero en público, no se puede socavar la autoridad; 3) Vivir una austeridad digna, evitando la ostentación, teniendo conciencia de que manejamos recursos de terceros, aunque los tengamos en abundancia, y 4) Tener una actitud general hacia el trabajo que se refleje en querer lo que uno hace y no hacer lo que uno quiere... Aquí está condensada nuestra filosofía empresarial.

...Una filosofía que, más allá de haberlo llevado al éxito empresarial, lo ha convertido en un hombre íntegramente desarrollado, que irradia una fuerza que proviene del fondo de su alma... █

Jorge Cisternas:

“la caridad comienza cuando termina la justicia”



Esta frase del Padre Alberto Hurtado, ha sido sin duda la gran inspiradora para este hombre de la construcción. Empresario por casualidad, trabajador social por vocación, una persona que ha intentado cumplir con la justicia, antes que hacer la caridad.

“Es necesario detenerse a pensar qué es lo que he hecho por los demás. Si la respuesta es nada, quiere decir que nuestra vida ha sido muy vacía y vana”.

“Esto era lo que maravillosamente me trataba de explicar el Padre Hurtado, quien despertó en mí una vocación hacia lo social. Fue profesor, confesor, consejero, amigo... Recuerdo claramente cuando lo acompañé una vez en sus recogidas por el río Mapocho. Sin duda, ha sido el hombre más trascendental que he conocido durante toda mi vida”.

Con nostalgia y al mismo tiempo orgullo, Jorge Cisternas, presidente de la Constructora Bío-Bío S.A., recuerda éstos y otros episodios que lo marcaron en su vida personal y profesional. A sus 69 años, cuando ya se está comenzando a retirar de la vida empresarial, reflexiona con DESAFIO sobre su experiencia, sus proyectos, sus errores.

Siente que su vida ha estado marcada por haber adquirido compromisos y responsabilidades muy tempranamente, no sólo en lo laboral. A los 38 años ya tenía once hijos a quienes mantener, a los que luego se sumaron dos más. Reconoce en su señora una compañera y una gran inspiradora de todo su actuar social: “Una persona muy austera y generosa. Si me hubiera casado con una mujer de otro estilo probablemente mi vida habría sido diametralmente diferente”.

Profundamente sencillo, a pesar de su cómoda situación económica. Reconoce en su empresa una fuente de ingresos, pero más que eso, una forma de llevar a la práctica las palabras del Padre Hurtado, es decir el gran catecismo social que dejó como enseñanza.

Profundamente modesto, “no quiero aparecer como arrogante”, es su constante comentario durante toda la entrevista. “Es que yo le estoy diciendo cosas buenas de mí y eso me incomoda, también tengo muchas cosas malas”.

Lo cierto es que ha intentado vivir acorde a un proyecto, que ha intentado preguntarse en el día a día, ¿Qué me diría el Padre Hurtado hoy? Y su respuesta siempre ha sido: “la caridad comienza cuando termina la justicia”. Por eso ha intentado también ser justo con quienes y para quienes trabaja.

En sus últimos 30 años como empresario de la construcción ha hecho más de 35 mil viviendas, de las cuales casi 34.500 son sociales o poblacionales.

En su empresa el gasto social es equivalente a más del 40 por ciento de las utilidades anuales. Tanto le importa este tema que actualmente está legando a sus hijos la empresa para quedarse sólo con un 40 por ciento de las acciones, las que destinará completamente a ayudar a paliar los problemas sociales.

¿Cómo fueron sus inicios como empresario de la construcción?

Soy Ingeniero Civil con especialidad en hidráulica. Comencé mi vida laboral en la Fundación Rockefeller, donde mi responsabilidad estaba enfocada a la salud pública. Debía detectar las carencias y necesidades sanitarias de los sectores más necesitados. Esta fue mi aproximación más directa al mundo de la pobreza. Después de esta experiencia pasé a asociarme con alguien conocido, con quien aprendí mucho, no sólo en lo profesional, sino que me entregó muchos valores. Finalmente, en el año 64, pude dar curso a mi proyecto, en el cual mi propósito era tener una empresa con participación de los trabajadores en el directorio y en las utilidades. Tenía mucho entusiasmo y la empresa funcionó durante cerca de cinco años, los trabajadores llegaron a tener un 25 por ciento de las acciones.

¿Y qué pasó después?

Bueno, habían algunos problemas políticos que se fueron complicando. En los setenta obviamente que al Partido Comunista no le interesaba que hubieran acuerdos entre empresarios y trabajadores, porque en el fondo les hacía perder una bandera de lucha. Esto hizo mucha presión. Además no existía, ni existe actualmente, una legislación adecuada para este tipo de iniciativas. Nosotros funcionábamos como Sociedad Anónima y la estructura de esta figura legal no se adapta para nada a estas característi-

cas de empresa. Entonces tuvimos que comprar las acciones de los trabajadores y volver al sistema tradicional de organización. Indiscutiblemente el sistema falló.

¿Falló el sistema o fallaron las personas?

Creo que en última instancia, las cosas siempre fallan por las personas.

¿Es que los trabajadores no están preparados para este tipo de empresa?

No. Creo que la legislación no es adecuada, porque no fija claramente los límites.

¿Se sintió fracasado?

No, porque siempre tomé esto como algo un poco aventurero, pero sin duda me dio mucha tristeza.

¿Por qué optó como empresario por construir casi exclusivamente viviendas de tipo social?

Descubrí que en este campo había mucho por hacer y creo que todos estamos llamados a comprometernos de acuerdo a nuestras posibilidades. En este sector hay muy pocas constructoras interesadas en invertir porque el margen de utilidad es obviamente muy inferior al que se maneja en las construcciones más costosas. Pese a esto, es un sector seguro. Nunca nos ha faltado trabajo, aun en las épocas de mayor crisis en la construcción, nosotros hemos logrado salir a flote.

¿Trabajar en esto lo ha hecho sentirse realizado?

La verdad es que me siento realizado de haber podido cumplir un proyecto en mi vida. En un momento pensé: si las circunstancias me llevaron a ser empresario, primero voy a asegurar el bienestar de mi familia y luego voy a dedicarme a hacer lo que realmente me gusta.

Creo que la generosidad no es ofrecer lo que uno no tiene, porque se puede poner en peligro a la empresa. La receta es entonces dar parte de lo que se ha ganado.

¿Y cuál ha sido su acción social fuera del radio de la empresa?

Fui por varios años presidente de la Fundación de Vivienda del Hogar de Cristo, tuve el cargo de director de la Empresa de Agua Potable, lo que sin duda fue sólo una posibilidad que se me regaló para poder apoyar a los que más necesitaban agua. Actualmente estoy en una comisión del Arzobispado encargada de construir capillas o iglesias en sectores pobres y, por sobre todo, estoy abocado a un proyecto en La Pintana, que es al que más cariño le tengo.

-Esa es su chochera y se le nota. Hoy pone sus mejores energías en esta comunidad de la cual se siente como "alcalde" pero sin cargo ni derechos.

Nuestra empresa ha construido muchas viviendas en la zona de La Pintana, alrededor de diez mil, y en ellas viven cerca de 80 mil personas. Esto significa casi una pequeña ciudad, a la cual me he comprometido a apoyar, porque están relacionados conmigo y con mi empresa. Por eso hemos estado colaborando en la formación de una comunidad cristiana, que surge para ayudar a los pobladores en sus necesidades, les hemos dado casas, hemos contruido iglesia, salas de reuniones, policlínicos y una escuela. Se ha constituido un Comité de Adelanto, del cual participo con mucho interés. Generalmente los viernes los visito para poder estar al tanto de lo que ocurre e intentar dar más soluciones a los múltiples problemas que ellos enfrentan.

¿En general cree que la empresa tiene algo que hacer en este tema social?

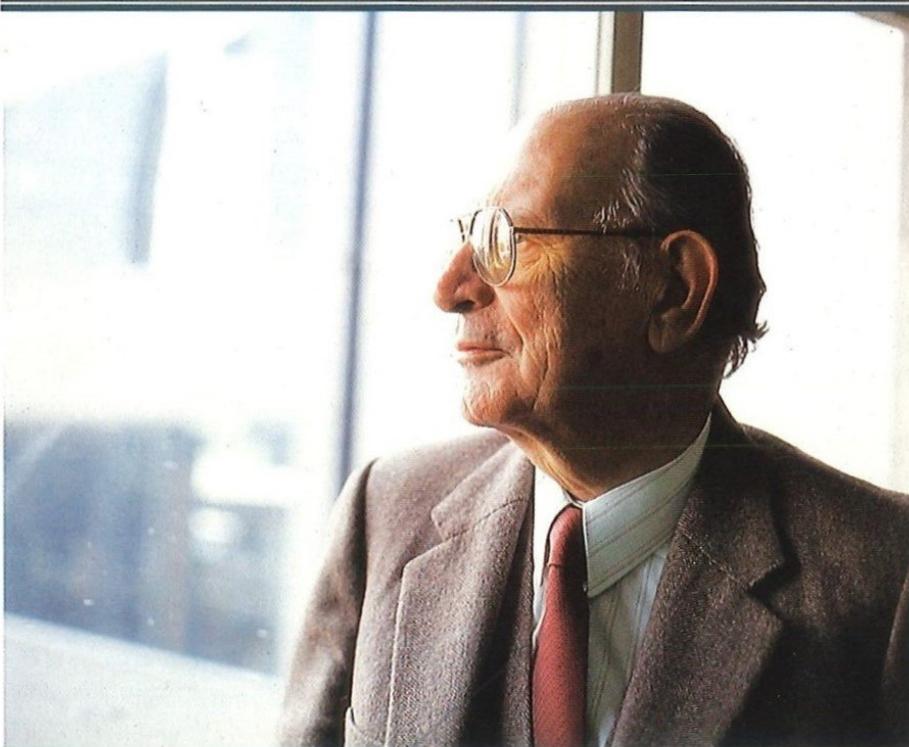
Para mí es muy preocupante escuchar a muchos que afirman que la empresa debe preocuparse sólo de crear riquezas para poder ayudar a superar la pobreza. Pienso que es un planteamiento bastante mezquino, estoy convencido de que la em-

presa tiene una obligación que va más allá, es decir con los que dependen directa e indirectamente de ella.

¿Y cuál es su rol en este sentido con los que dependen directamente de usted, es decir con sus trabajadores?

En esta empresa no existe una forma estructurada de dar soluciones o cumplir requerimientos en ese senti-

enseñanza superior, (hace poco pagamos totalmente la universidad a un hijo de un trabajador nuestro), también ayudamos en caso de operaciones, partos etc. Otra forma de apoyar a quienes dependen de nosotros es ayudándoles a tener su casa propia, ya sea colaborándoles con el ahorro previo, o subvencionándoles parte del dividendo, en fin...



“Yo no fui empresario por vocación, pero hoy conociendo las posibilidades que esta actividad ofrece, me gustaría y elegiría ser empresario”.

do. Nosotros operamos de la siguiente manera: tenemos una visitadora social que está permanentemente conociendo, evaluando y dando soluciones a los problemas de los trabajadores. Estas soluciones se adoptan con recursos generados por la empresa. Por ejemplo: entregamos una caja de alimentos a los trabajadores con familias de más de tres hijos, otorgamos bonos de escolaridad, de

¿Y cuál ha sido la respuesta de los trabajadores a este sistema?

En general nunca hemos tenido problemas laborales serios. Y nuestra rotación de personal es bajísima; quiero creer que esto se ha debido al trato que se les da y a las remuneraciones justas que se les pagan

¿No teme que ahora que usted está empezando a dejar la empresa, se

pierda el espíritu que la anima?

No. En estos momentos estoy traspasando la empresa a algunos de mis hijos y estoy seguro de que ellos seguirán en el mismo espíritu, porque a través de los años han ido entendiendo y hoy están motivados y entusiasmados con estos temas.

Si retrocediera en el tiempo, ¿volvería a hacer lo mismo?

Yo no fui empresario por vocación, pero hoy conociendo las posibilidades que esta actividad ofrece, me gustaría y elegiría ser empresario.

“Lo importante es tener un proyecto para cumplir. Sin embargo, tenemos que estar siempre atentos porque muchas veces podemos perder en el camino nuestro proyecto. Estoy convencido de que la ambición se va formando al andar. El hecho de tener, lleva al deseo de tener más y más. Lo fundamental en la empresa es poseer la capacidad de preguntarse permanentemente, ¿hacia dónde voy con lo que estoy haciendo?”.

¿Hay algunas cosas que después de lo vivido se arrepienta o por las cuales quisiera pedir perdón?

En realidad, creo que el principal perdón es hacia mis hijos, a los cuales no les he dedicado todo el tiempo y las energías que merecen. También debo reconocer que siempre he trabajado muy solo y aislado, sin involucrarme ni participar en la vida gremial. Pero, principalmente y antes que todo, tengo que pedir mil perdones hacia arriba...

Hacia arriba también está mirando cuando cuenta con gran orgullo que está participando activamente en la construcción del santuario del Padre Hurtado, porque hoy, en plena jubilación, ha decidido hacer lo que le gusta: servir. |

mujer, un nuevo estilo en la empresa

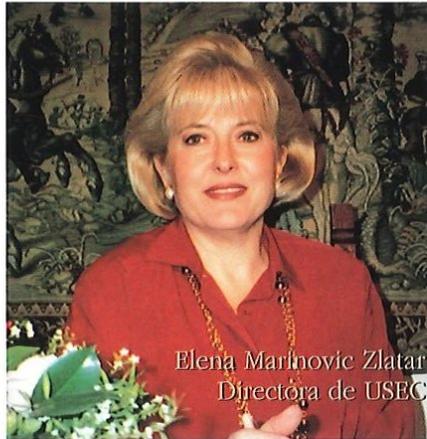
Desde mi perspectiva de ejecutiva empresarial, quiero aportar con algunas reflexiones personales acerca del potencial femenino al desarrollo de una nueva empresa.

El mundo está en un proceso de cambio y el trabajo de la mujer adquiere creciente relevancia por su mayor participación en la actividad económica. En Chile, un tercio de la población laboral activa está conformada por mujeres; sin embargo, el último Censo Nacional indica que sólo un 2 % de la fuerza laboral femenina está involucrada en gerencia o cargos directivos. Si las mujeres constituyen más de la mitad de la población chilena, esto significa que ellas son la gran reserva de recursos humanos no utilizados adecuadamente.

Al investigarse las motivaciones de la mujer para ingresar al mundo laboral, se descubre que las más frecuentes parecen ser: 1) la necesidad de ayudar al marido o sustituirlo cuando falta; 2) dar educación a los hijos; y 3) posibilitar independencia y realización personal.

La incorporación al trabajo remunerado le significa no sólo una mayor independencia económica, sino también, mejorar el estatus frente a su pareja. Además favorece la autoestima y disminuye las posibilidades de fricciones por asuntos financieros. Sin embargo, la mujer que trabaja sigue siendo la principal responsable de las tareas domésticas y la crianza de los hijos. Los diferentes roles que asume en el hogar y en el trabajo, la exponen a un mayor grado de exigencias y estrés, lo que significa costos tales como exceso de trabajo, escasísimo tiempo libre y, a veces, menoscabo de la salud y de las relaciones sociales.

Frente a la realidad señalada, se



requiere generar un cambio de actitud en el grupo familiar y una mayor y más diversificada infraestructura de apoyo que permita equilibrar ambas realidades.

Cuando la mujer se integra al mundo del trabajo se encuentra con conceptos estereotipados e ideas preconcebidas respecto a su comportamiento. Generalmente, responde a lo que se espera de ella, pero la situación cambia cuando asume un cargo ejecutivo o de liderazgo en la empresa. No es raro que ella frene su espontaneidad, actúe de acuerdo a la concepción tradicional sobre la conducta femenina, o bien, lleve a cabo una burda imitación de un modelo masculino autoritario, para ser medida con la misma vara con que se mide a sus colegas varones en lo que se refiere a capacidad y don de mando.

Cuando las mujeres sientan que no necesitan demostrar -por razones de género- su idoneidad para asumir cargos directivos, irán perfilando un modelo que les es propio, con rasgos distintivos, sin temores de ser calificadas como débil o blando.

Ese nuevo modelo, que la mujer aporta, implica la creación de un clima basado en la confianza y aceptación más que en la competencia y

exigencia. El énfasis está en la calidad y en la eficiencia más que en el logro del poder. La toma de decisiones se apoya también en recursos intuitivos, ya que los antecedentes racionales pueden ser complementados por un proceso de conocimiento instantáneo, que llene el vacío de no contar con toda la información necesaria.

Este estilo, basado en el trabajo en equipo y la búsqueda del consenso, tiende a apoyarse en relaciones humanas francas y de confianza; estimula la participación y el valor de las personas; busca compartir el poder y aprovechar las oportunidades para enseñar, y relacionarse bien con los demás. Entender lo que la gente quiere, ayuda a que los demás colaboren y den lo mejor de sí mismos.

La empresa y la familia son organizaciones sociales básicas, que deben tener como centro de su quehacer al ser humano en su totalidad. Ambas son escuelas de valores sociales, espirituales y culturales que debieran tender al desarrollo de un medio propicio para la realización personal y social, para estimular la creatividad y, por qué no decirlo, para ser más felices.

La mujer ha sido formada para ser guía de conducta y transmisora de valores en su ámbito familiar, y por tanto es factible que pueda ejercer ese mismo rol en el trabajo. De allí, es que aquélla que se desarrolla profesionalmente en el ámbito ejecutivo y empresarial tiene una enorme potencialidad en la promoción de una nueva empresa, generadora de una cultura de valores, que la haga más humana.

El aporte singular de la mujer enriquece el mundo de la empresa y sus estilos decisorios y, por tanto fortalecerá los aportes que hombre y mujeres harán en común unión. ■

NOTICIAS USEC

CHILE, SEDE DE UN SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE POBREZA

Los empresarios y ejecutivos cristianos de América Latina, agrupados en UNIAP se reunieron en Chile para participar en el seminario "La derrota de la pobreza como un desafío para el desarrollo", que se realizó el 29 de septiembre, en la sede de la Cepal.

Este encuentro -organizado por la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos, USEC- tuvo como objetivo rescatar el concepto cristiano del desarrollo e impulsar la derrota de la pobreza, porque ella representa una contradicción al verdadero desarrollo.

La reunión se inició con el trabajo de monseñor Carlos Oviedo, Arzobispo de Santiago, el que introdujo el marco doctrinario del tema. Luego Patricio Aylwin, ex presidente de la República, se refirió a los aspectos más técnicos relativos a esta materia.

Posteriormente, se mostraron experiencias a nivel de empresa, sector económico y de países en los cuales se refleje la idea de desarrollo integral que sostiene UNIAPAC. Estas experiencias fueron relatadas por representantes de México, Chile, Bolivia, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

En la parte medular de este encuentro se intentó esclarecer y promover el rol del empresario en una concepción del desarrollo que busca derrotar la pobreza. Para ello se eligió cuatro ópticas de análisis del empresario: como creador económico, como forjador de hombres, como testigo en su vida personal y como responsable de su sector gremial.

En este seminario internacional participaron empresarios y ejecutivos miembros de USEC.

Este espacio
es para
Usted

Remite: Florencia Gómez R.
Camino El Bosque, Concepción

Envíenos sus comentarios, dudas, preguntas, sugerencias, etc., para poder construir juntos este DESAFIO.

AGRADECIMIENTOS

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