



HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

# DESAFIO



Etica y empresa

**Una lucha por el equilibrio**

Reportaje

**La solidaridad es un negocio redondo**

Entrevista

**Cirilo Córdova**

# DESAFIO

**COMITE EDITORIAL**

Pedro A. Arellano M.  
 Cristián Coe O.  
 Cristián del Campo C.  
 Juan Manuel Gutiérrez P.  
 Rosario Guzmán E.  
 Angela Ossa M.  
 Eduardo Rossetot P.  
 Mariella Rossi W.  
 José Zabala de la F.

**DIRECTOR**

Pedro A. Arellano M.

**EDICION GENERAL Y REDACCION**

Mariella Rossi W.

**DISEÑO**

Bradbury & Soria

**FOTOGRAFIAS**

Jaime Edo. González

**ILUSTRACION**

Orlando Lagos

**PREIMPRESION**

Litografía Marinetti

**IMPRESION**

Editorial Antártica S.A.

**DIRECCION EDITORIAL**

Merced 156 Piso 5  
 Santiago-Chile  
 f: 632 8703 - 632 8903  
 fax: 639 9986

**REVISTA BIMENSUAL**

ABRIL / MAYO 1996, NUMERO 19  
 CIRCULACION RESTRINGIDA



**Etica y empresa**

**Una lucha por el equilibrio**

Empresarios, ejecutivos, administrativos, obreros y empleados, se ven enfrentados a dilemas éticos. ¿Existe alguna fórmula para resolverlos?

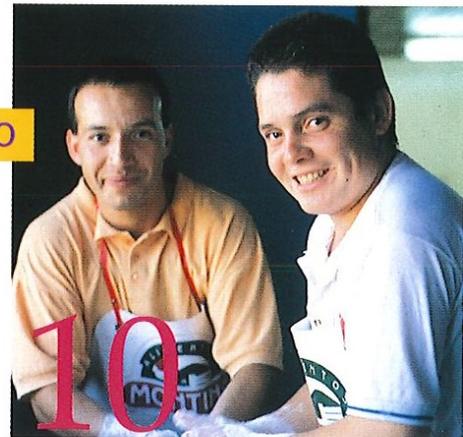
pág. 4

**Reportaje**

**La solidaridad es un negocio redondo**

Dar es un negocio por donde se mire: Gana la empresa, ganan los empleados, ganan los necesitados. La solidaridad es un placer: ¿Por qué no atreverse a experimentarlo?

pág. 10



**Entrevista**

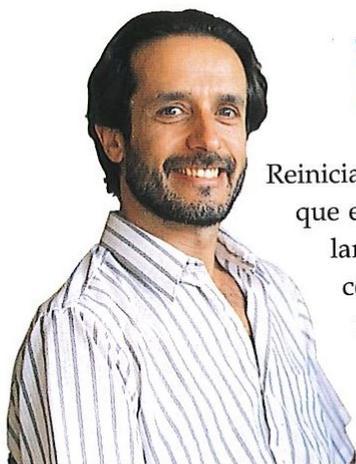
**Cirilo Córdova**

Este destacado empresario habla de conductas éticas y de la responsabilidad de las personas que lideran las empresas.

pág. 14

Además...

**Narración**, página 9, **Columna de Jesús Ginés**, página 17,  
**Testimonio de Carlos Verdugo**, página 18,  
**Noticias**, página 22 y 23.



## Visión y fuerza para un nuevo Desafío

Reiniciamos nuestro DESAFÍO este año 1996 con la certeza que el proyecto en que nos hemos embarcado es de tiro largo, que un fuerte sentido de misión, unido a una confianza que va a veces más allá de nosotros mismos, son el timón y la quilla de este barco.

En nuestro número de diciembre, expresamos nuestras necesidades financieras e hicimos un llamado a apoyar esta iniciativa. Durante este tiempo en que hemos acercado nuestra embarcación a la orilla, nos hemos maravillado de la disponibilidad y de la compañía de muchos que no conocíamos y que eran fieles compañeros de ruta. Gracias, a quienes respondieron al llamado y nos expresaron su compromiso concreto. Gracias, a los antiguos y nuevos suscriptores que han creído que vale la pena seguir adelante en esta iniciativa. Nuestro compromiso es con ellos y con todos los demás que sueñan y creen en una empresa más humana y solidaria.

Y aunque aún no hemos resuelto todos los problemas económicos, nuestra responsabilidad con la misión que asumimos ha sido más fuerte. Hoy queremos y con más energía que antes, transmitir a las empresas y a sus trabajadores una nueva cultura empresarial. Una cultura basada en el ser humano y en sus valores. Por eso hemos realizado cambios a esta publicación, tanto en la forma como en el contenido y esperamos ir mejorando cada vez más. Desde ya los invitamos a participar activamente en esta revista para que los temas, los testimonios y las entrevistas surjan de una necesidad explícita de Uds., sus lectores.

Al adentrarnos nuevamente en las movidas aguas empresariales, tenemos un largo y no fácil camino por recorrer, pero si miramos nuestra historia de tres años (18 números) sabemos claramente que nada hubiese sido posible si nuestra mirada se hubiera posado en el mar tormentoso que debíamos surcar. Nuestro futuro, mejor dicho nuestro presente de cada hora, depende de la fidelidad que mantengamos en pos de esta misión dada, del apoyo y participación de todos los lectores y de Quien reconocemos inspirador y motor de esta aventura.

Pedro Alberto Arellano M.

**DIRECTOR**  
Revista Desafío

Etica y empresa:

# Una lucha por el equilibrio

**TODOS, SIN EXCEPCION, EMPRESARIOS, ALTOS EJECUTIVOS, ADMINISTRATIVOS, OBREROS Y EMPLEADOS, SE VEN ENFRENTADOS A DILEMAS ETICOS. NADIE PODRIA DECIR QUE ES SIMPLE, NADIE PODRIA VENDER LA FORMULA PARA RESOLVERLOS. AQUI PLANTEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS CONCRETOS, MUCHAS PREGUNTAS Y UNA METODOLOGIA PARA ACERCARNOS A UNA RESPUESTA.**



El bullado caso de O.J. Simpson a nadie le ha dejado de sorprender. Después de haber recopilado pruebas suficientes para inculparlo por el asesinato de su mujer, sale absuelto de toda culpa ante el estupor de muchos y la felicidad de unos pocos. ¿Fue culpable o inocente en realidad?. La justicia, con todas sus leyes y normas, puede juzgar a un hombre o una situación. Sin embargo, sólo dentro de sí Simpson, sabe la verdad y sólo su moral, su conciencia y su ética, o la carencia de todas ellas, le permitirán vivir el resto de su vida en paz. Está libre, es cierto, pero tal vez será siempre prisionero de las cárceles de su alma.

En Chile, ya son varios los casos que van quedando en la nebulosa del público, pero que hablan de injusticia, corrupción y ética. Codelco, Esva, La Polar, algunas Isapres y así podríamos continuar la lista. Es fácil emitir un juicio sobre ellos, porque no nos tocan directamente, pero ¿qué pasa con los actos diarios? ¿dónde ponemos nuestros postulados y teorías cuando se trata de cosas tan triviales como los impuestos, las remuneraciones, "los regalos", "las coimisiones", los contratos, la publicidad, los argumentos de venta. etc.? ¿Có-

mo aplicamos nuestro criterio ético?

Para algunos como Carlos Gaymer, gerente de desarrollo de Publiguías, el tema de la ética no puede ser algo teórico. "Durante mucho tiempo traté de resolver los problemas de mi empresa, de mi familia, etc., mirándolos de afuera, planteándome metas, viendo los objetivos, pero casi como un extraño. Creía que por haber llegado a un cierto nivel profesional estaba lo suficientemente despierto como para entender muchas cosas. Pero no entendía que la construcción correcta de mi empresa, de mi familia, de mi matrimonio y de mis hijos, debía pasar primero por una construcción personal, que mientras yo no alcance no podré transmitir a los otros".

Sin embargo, esta construcción personal a la que hace mención Gaymer es un camino largo, difícil y no exento de dificultades. La mayoría de las personas empresarios, ejecutivos, empleados, etc., saben -en teoría- cómo actuar, pero en los casos concretos, en la vida diaria, en las decisiones más triviales cuesta, y mucho, aplicar la conciencia recta.

"Para mí es muy difícil hablar del tema de la ética -explica Alfonso Rosende, arquitecto- siempre tengo intenciones de hacer las cosas bien, es más, hago oración, pertenezco a una comunidad cristiana y me doy cuenta que somos frágiles y que es un desafío actuar siempre en forma correcta. A veces me siento paralizado frente al temor de perder, y ese temor me frena y me lleva a repetir una y otra vez algo que en conciencia se que no está del todo bien".

#### "YO YA NI ME CUESTIONO"

Este temor que inmoviliza anula todo cuestionamiento y sólo permite hacer lo

que hace la mayoría. "Porque todos lo hacen". "El fisco nos roba plata". "Total si nadie se perjudica". "Esto quedará entre nosotros". "Nadie lo sabrá", etc., son algunas de las frases que se escuchan a veces en las empresas, en la política, en las familias. Todo esto va creando una moral relajada, va haciendo que las cosas que antes se cuestionaban pasen a ser una norma casi establecida que ya nadie se atreve a contravenir.

"Antes -explica un gerente de producción- existía un gran respeto por la propiedad intelectual de las cosas. Hoy todo esto se ha relativizado mucho. Si bien hay normas legales que fijan ciertas reglas, todos y todos los días estamos copiando lo de otros, estamos mejorando o empeorando productos y lanzándolos al mercado como propios. ¿Por qué no mejorar una prenda de ropa, un spot publicitario y hacerlo mío? ¿Por qué no copiar de una revista extranjera cualquier cosa, si legalmente no estoy cometiendo una imprudencia?. A mí esto me llama la atención y creo que nadie se lo cuestiona porque es una práctica más que aceptada, incluso, a mí mismo me pasa, ya ni me cuestiono y copio sin ningún tapujo cosas que a alguien le costó producir".

Así tampoco se cuestionó un alto ejecutivo cuando le fueron a recibir las obras de la nueva instalación de su fábrica. "Llegó el inspector y revisamos todo. Ibamos muy bien, el personaje era muy cordial conmigo. Cuando pensé que ya había terminado, me miró con una cara



muy simpática y me dijo: lamentablemente los baños no están ubicados a la cantidad de metros exigidos. A ello contesté inocentemente: bueno y ¿qué puedo hacer?. No se preocupe -me dijo sonriendo nuevamente- llame a esta persona y él en pocos días le hará un proyecto en el que quedará arreglado este detalle, por mi parte el informe está ok. Yo obviamente llamé a la persona recomendada, sin preguntarme mucho al respecto. Sin embargo, caí también en la trampa. Claro, no estaba haciendo nada ilegal, pero en el fondo para salir del paso y solucionar un problema puntual estaba actuando en contra de lo que mi ética me decía".

#### "HAY QUE SER VALIENTE Y ASTUTO"

El autoengañarse es una práctica tan recurrente que ha pasado a ser un arte, siempre existen miles de razones para

Principios para la ética:

## Honestidad, **respeto** y lealtad



Es controvertido hablar de ética y conducta moral, más aún si nos situamos en el mundo empresarial. Primero es necesario considerar que la moral no puede ser definida por un hombre en forma aislada de sus semejantes, porque ésta rige precisamente la vida en comunidad. La fuerza generatriz de la moral, y la base sobre la cual debemos construir-la, está expresada y totalmente contenida en la maravillosa frase: "Trata a los demás como quieres que a ti te traten".

Si lo llevamos al ámbito empresarial podemos entonces preguntarnos por ejemplo: ¿Desde el punto de vista moral, qué espera un cliente?. Partiendo del "trata a los demás como a ti mismo", podemos decir que lo primero que espera es que le digan la verdad respecto a las bondades del producto. Por lo tanto lo primero que un cliente espera de parte de su proveedor es honestidad.

Pero así como la honestidad es fundamental en la relación con los clientes, lo es aún más en la relación con los empleados, puesto que en este último caso existe una relación de dependencia

mutua. No hay nada peor que un empresario o gerente deshonesto con sus empleados aprovechándose del poder que ostenta.

Pero ¿basta con la honestidad?. Sinceramente no basta para configurar un buen servicio o una buena relación laboral. Si hemos adquirido un producto, por ejemplo un televisor, y éste empieza a fallar, no nos sirve que el proveedor nos diga que está consciente que tiene que repararlo, pero que no tiene como hacerlo antes de un mes debido a que le falta un repuesto. Es muy honesto pero aún así nos nos arregla el problema. Por lo tanto, la virtud que sigue y es complementaria a la honestidad es la lealtad.

En términos de las relaciones comerciales, un proveedor es leal con su cliente si lo trata después de que éste compró, de la misma forma o mejor que antes de la compra. Lealtad significa mantener un alto compromiso con los clientes, especialmente en los malos momentos. Significa también no cambiar unilateralmente las reglas del juego. Hoy la mayoría de los empresarios se preguntan cómo lograr la lealtad de los clientes para con ellos, pero son pocos los que se preguntan cómo pueden ser ellos leales a sus clientes, el resto vendrá por añadidura.

La tercera virtud moral que considero fundamental es el respeto. Respetar es no pasar por sobre los derechos del otro, es conocer los límites del otro y no violarlos. Significa también exigirle y medir al otro por lo que puede realmente dar. Respetar es por ejemplo aceptar que un cliente vitrinee sin comprar. Respetar es cumplir lo comprometido con los empleados y proveedores. Respetar es descubrir las verdaderas necesidades del cliente y no inventarlas. Respetar es entender y aceptar las habilidades y limitaciones de los empleados.

Honestidad, Lealtad y Respeto son a mi juicio los principios morales fundamentales en la gestión empresarial. Practicarlos trae muchos beneficios y no puede haber inversión más rentable que vivir estos ideales en todas las organizaciones. A todos aquellos hombres de buenas intenciones les digo: atrevanse a ser ustedes mismos, no crean que el mundo de las organizaciones es distinto al mundo de la familia o al social, atrevanse y pongan en práctica ahora mismo lo que su corazón les indica.

**Patricio Rivas Urrutia.**  
Ingeniero

justificar lo injustificable. Siempre el ser humano intenta, a través del raciocinio, darse una justificación a sí mismo para quedar tranquilo por las decisiones incorrectas tomadas y tener la fuerza para volver a tomarlas una y mil veces así no cambiar el statuquo.

Sin duda que es difícil ir contra la corriente, además, como señala Fernando Prieto, gerente de negocios de Coasin, es necesario tener presente que el mal se autodefende y para enfrentarlo, no sólo hay que tener agallas y valentía, hay que ser también astuto y no tener miedo."Si acusa o delata prácticas antiéticas, es decir, si uno tira la primera piedra queda desnudo, queda al descubierto, en la pa-

lestra listo para que todos lo miren y lo juzguen."

Sin embargo, parece ser necesario comenzar a atreverse. "El resultado de las cosas no es nada menos que el resultado de las decisiones personales que se hacen colectivas, señala Antonio Lacalle, gerente de abastecimiento de Central de Restaurantes. Creo que es sumamente fácil echarle la culpa al mercado, a que todos lo hacen, etc., pero si yo, junto a un montón de otros, comienzo a tomar decisiones justas, éticas y acertadas de a poco la situación global va a ir cambiando".

Es que los hombres aprendemos y

vamos copiando conductas y repitiendo actos hasta constituir los hábitos. Si nuestros hábitos son malos serán vicios, si nuestros hábitos son buenos serán virtudes y esto se irá generalizando, partiendo por la familia, luego la empresa y finalmente la sociedad, en este sentido la ética constituye una condición para la estabilidad y equilibrio del sistema.

Hay situaciones que ocurren bastante a menudo, sin que por ello no nos llamen al cuestionamiento. "Teníamos un gerente de ventas que parecía muy prometedor -comenta el dueño de una empresa. Tanto es así que lo hice participar en muchos cursos de perfeccionamiento y capacitación, durante su larga carrera

en la empresa. Frecuentemente viajaba, incluso al extranjero, para ver nuevos productos y representaciones. Un día, sin ningún aviso previo, entró a mi oficina y me dijo: gracias por todo, pero me voy. No podía comprenderlo, la explicación fue que un competidor le duplicaba el sueldo y esa era razón suficiente. Estaba súper confundido, ese hombre tenía derecho a surgir, pero al mismo tiempo conocía mucha información que a la competencia le era demasiado útil. Finalmente me tranquilicé pensando que esta persona siempre había sido leal y que probablemente no cometería ninguna infidencia. Al poco tiempo lo encontré en una exposición exhibiendo un producto que antes comercializaba mi empresa, del cual misteriosamente nos habían quitado la representación al poco tiempo de su renuncia”.

**CUANDO LA HONESTIDAD DUELE**

Para actuar con la verdad es necesario tener claro que a veces el bien colectivo debe pasar por sobre el bien personal. “En estos momentos me encuentro reestructurando totalmente mi empresa -comenta un gerente- y en este trabajo me estoy dando cuenta que mi gerencia y todo mi departamento no tiene ningún sentido que siga existiendo, es casi una condición para que mi empresa sea más eficiente. Entonces mi pregunta es: ¿qué hago?... Puedo disfrazar la situación y contar la película de otra forma. Puedo desvirtuar la realidad o restarle importancia a esta situación...Si digo la verdad me veré seriamente afectado yo mismo y el equipo que conmigo trabaja, pero: ¿qué es justo, qué es ético?... Al principio me hice todas estas preguntas y a poco andar me di cuenta que tenía que ser absolutamente fiel a la verdad, porque la empresa confía en mí y por eso me ha pedido este trabajo y más que todo porque creo que actuar en conciencia es imprescindible”.

Ser honesto es una regla básica, que más o menos todos pueden cumplir, sin embargo cuando esa honestidad significa un desmedro de mi condición ya sea material, o personal, la cosa se torna bastante más complicada.

**CUANTAS VECES ME HE PREGUNTADO SI ES ETICO QUE YO GANE DIEZ VECES MAS QUE OTRA GENTE DE MI OFICINA. PUEDO SUBIRME EL SUELDO EN \$100.000 SIN PROBLEMA, PERO CUANDO ME PIDEN UN AUMENTO, LO PRIMERO QUE TIENDO A DECIR ES QUE NO.**

“Estábamos metidos de lleno en un gran proyecto de alta tecnología -explica un ingeniero- mostramos la idea y empezamos a avanzar paso a paso con el cliente, estuvimos trabajando más de un año en ello. Finalmente y luego de un análisis de un equipo técnico nuestro proyecto quedó como única alternativa. Se redactaron los contratos respectivos para ser firmados en una fecha próxima, nosotros seguimos trabajando a toda máquina. Cuando venció el plazo para firmar, nos corrieron la fecha y así lo hicieron en sucesivas ocasiones hasta que el encargado de tomar la decisión final nos llamó y lógicamente nos propuso ciertas condiciones para firmar la propuesta -condiciones que implicaban que él se quedaba con una buena tajada- rechazamos su oferta y perdimos el proyecto y se generó una situación de desestabilización al interior de nuestra empresa porque habíamos invertido muchos recursos y tiempo en esto.”

“En realidad al principio no me dejé de cuestionar si de verdad había actuado correctamente, porque está bien no usar ese tipo de prácticas, pero con esto podía llevar a la bancarrota a la empresa, entonces mi decisión estaba también involucrando el destino de mis colaboradores.

“Pero salimos adelante, no ganamos ese proyecto, pero sí muchos otros donde trabajamos con gente más honesta y agradable. Finalmente todo se sabe y esto a los clientes les dio más seguridad en nosotros, después de todo: las aves del mismo plumaje siempre vuelan juntas”.

También hay que ser honesto consigo mismo en aquellas situaciones que, si bien tienen menor impacto inmediato y menores repercusiones, ponen en juego la práctica de esta virtud en el ser humano. “Cuántas veces me he preguntado si es ético que yo gane diez ó quince veces más que otra gente de mi oficina -explica un empresario. Puedo subirme el sueldo en \$ 100.000 de un mes a otro sin problema, en circunstancias que cuando me pi-

**Sheishin Kyooiku**

*Esta difícil expresión japonesa se puede traducir como “educación espiritual”. Los occidentales estamos muy de acuerdo en la importancia que juega la capacitación y el perfeccionamiento técnico de los miembros de una empresa. Los orientales, más allá de ello, creen en la importancia de una formación espiritual. Por eso, hoy han vuelto al “sheishin”, una práctica milenaria, que consiste en que la empresa -después que contrata a su personal y antes de que empiecen a trabajar- les da una formación espiritual que dura tres meses, en un régimen de semi internado, en la misma empresa, con un horario de 10 a 16 horas a la semana.*

*El objetivo de esta práctica -que responde a la ética del trabajo del pueblo japonés- consiste en desarrollar los hábitos de cooperación social, responsabilidad, perseverancia, convivencia laboral etc. Al mismo tiempo, que pretende obtener un perfeccionamiento personal y un crecimiento espiritual.*

*Por ello sería bueno preguntarse ¿es el “sheishin” una herramienta que, con ciertas modificaciones, puede ser válida para conseguir empresas más éticas en nuestra actual cultura?.*

den un aumento, aunque sea mínimo, lo primero que tiendo a decir es que no. Es un tema que no tengo resuelto. Estoy totalmente de acuerdo en que existen diferencias de funciones y de responsabilidades, pero hay algo que va más allá” ...

**“AL CESAR LO QUE ES DEL CESAR”**

En el fondo existe un deseo de practicar la justicia, de darle a cada uno lo que realmente le corresponde, sin embargo ¿quién decide qué es lo que realmente le corresponde?. Es como el tema de los impuestos, en principio hay una obligación de justicia -justicia general- pagar los impuestos derivados de una ley fiscal justa. ¿Y si no es así?, ¿puedo evadirlos y no pagarlos?. Esta pregunta trae a la memoria una frase dicha por Jesús hace 2000 años : “Al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios”.

La respuesta puede ser un arma de doble filo, a juicio de Carlos Verdugo, gerente de Verdugo y Montero. “También te da la posibilidad que te laves las manos con las cosas que son de Dios. Es como decir deja las cosas de Dios para los domingos y las cosas del César para la semana y eso puede conducirte a una vida dual y la manera correcta, aunque tal vez la más difícil, sea la integración”.

Lograr esa integración es una invitación a recorrer un camino no exento de

dolores y caídas. Ante todas las preguntas que pueden surgir, ante todas las situaciones que requieren de un pequeño o un gran análisis interior, no hay recetas exactas que puedan asegurar que una decisión sea ética:

¿Cómo reconocer, en cada instante y en cada acción, su relación con la verdad, el bien y la belleza?. Y más aún ¿cómo compatibilizar el bien personal con el bien colectivo?...

Primero hay que tener presente que más de una vez será necesario detenerse, darse un tiempo, revisar nuestros actos, aplicar nuestro nivel de discernimiento. Sin embargo la productividad creciente, el alto nivel de competitividad y el grado de aceleramiento en el que vivimos día a día atentan en contra de cualquier reflexión posible. Para facilitar esta tarea planteamos algunas preguntas que ayudan, como una metodología a seguir, en cada caso particular:

¿Es legal lo que estoy haciendo? Es la pregunta más general, aunque muchas cosas pueden ser legales y no éticas, generalmente las cosas ilegales tampoco son éticas... Dando respuesta a esta pregunta podemos seguir con la siguiente:



Durante una reunión organizada por DESAFIO, empresarios y ejecutivos coincidieron en la dificultad que existe al abordar los conflictos éticos en el trabajo.

¿Es justo lo que estoy haciendo? ó ¿encontraría justo que me lo hicieran a mí? Esto tiene relación con dar a cada uno lo suyo, vale decir, si con la decisión estoy perjudicando a alguien, si estoy respetando los derechos de otros y los míos propios y si estoy actuando a favor del bien común. Respondido esto podemos seguir avanzando y preguntarnos.

¿Cómo me siento yo con esta decisión?, ¿Soy capaz de contarle abiertamente a quienes me rodean? Es decir apelar a nuestra conciencia íntima, a esa voz que nos habla o nos deja de hablar, a ese sentirse cómodo o incómodo. Si me siento orgulloso de ello, si puedo hacerlo público.

Y para finalizar, la más difícil e ineludible de todas las preguntas para los cristianos es:

¿Qué haría Cristo en mi lugar?...

Responder a conciencia este cuestionamiento, teniendo claro que todas estas respuestas quedarán en lo profundo del interior del hombre, es lo que lo conducirá, aunque no a corto plazo, a elevarse un peldaño más en el camino a su felicidad personal, familiar y empresarial. ¿De qué sirve estar libre, si uno es prisionero de las cárceles de su alma?....

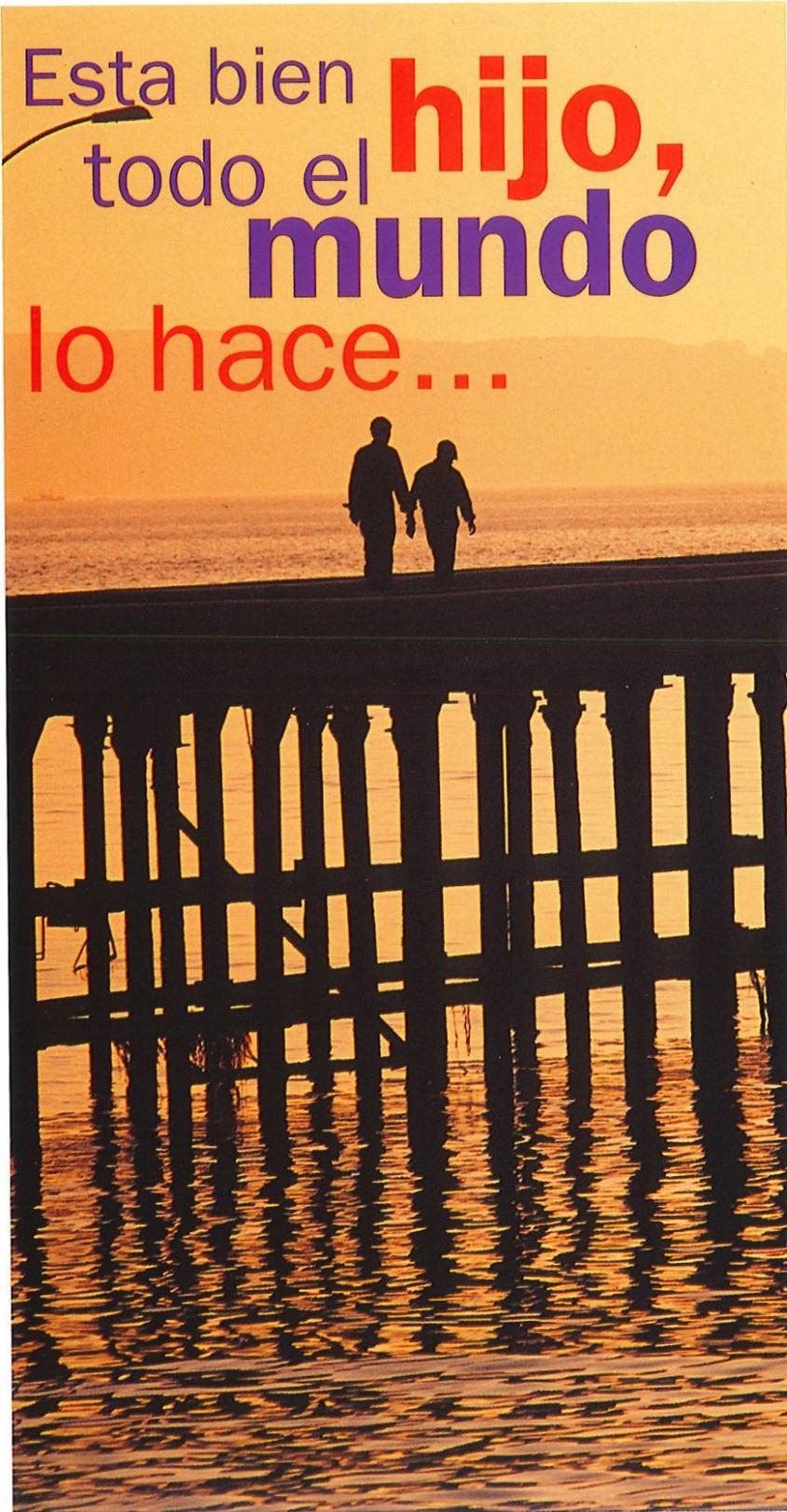
Para reflexionar:

**¿Cómo reconocer lo ético en una acción?**

Cuándo esté frente a un conflicto ético, le invitamos a hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Es legal lo que estoy haciendo?
- ¿Es justo lo que hago? ó ¿encontraría justo que me lo hicieran a mí?
- ¿Cómo me siento yo con esta decisión? ¿Soy capaz de contarle abiertamente a quienes me rodean?
- Y finalmente si es creyente: ¿Qué haría Cristo en mi lugar?

Esta bien  
todo el **hijo,**  
**mundo**  
lo hace...



**J**ohnny, de 6 años iba con su papá cuando fueron detenidos por conducir a gran velocidad. Su padre le entregó al oficial su licencia y un billete de veinte dólares. "Está bien hijo, todo el mundo lo hace".

Cuando tenía 8 años, presencié una reunión de familia presidida por su tío George acerca de la mejor forma de evadir impuestos. "Está bien hijo, todos lo hacen".

A los 9 años su madre lo llevó al teatro. El hombre de la taquilla no encontraba puestos hasta que ella sacó cinco dólares. "Está bien hijo, todo el mundo lo hace".

Cuando tenía 12 años, al regreso del colegio rompió sus anteojos. Su tía Francine convenció a la compañía de seguros que éstos habían sido robados y recibió setenta y cinco dólares. "Está bien hijo, todo el mundo lo hace".

Tenía 15 años cuando lo nombraron del equipo de fútbol. Su entrenador le enseñó cómo bloquear y simultáneamente agarrar la camisa del contrincante sin que el árbitro se diera cuenta. "Está bien hijo, todo el mundo lo hace".

A los 16 años trabajó durante el verano en un supermercado. Su labor consistía en colocar fresas demasiado maduras en el fondo de las cajas y las buenas encima, donde se vieran. El gerente le dijo: "está bien hijo, todo el mundo lo hace".

Al cumplir los 19 años, un amigo le ofreció las preguntas de un examen por cincuenta dólares. "está bien, todo el mundo lo hace", le dijo.

Fue descubierto y lo enviaron a su casa en desgracia. ¿Cómo pudiste hacerle esto a tu madre y a mí? preguntó el padre. "Nunca habías visto esto en nuestra casa". Su tío y tía estaban igualmente sorprendidos.

Si hay algo que los adultos no toleran es un muchacho tramposo.

**Por: Jack Griffin**  
Chicago Sun

# La **solidaridad** es un **negocio** redondo

POR: MARIA PAZ SCHUSTER

**DAR ES UN NEGOCIO POR DONDE SE MIRE:  
GANA LA EMPRESA, GANAN LOS EMPLEADOS,  
GANAN LOS NECESITADOS. LA SOLIDARIDAD  
ES UN PLACER PARA EL SER HUMANO.  
¿POR QUE NO ATREVERSE A EXPERIMENTARLO?**

Quien da recibe. Esto es una verdad que se hace patente y sólo comprobable cuando se es capaz de entregar. Y no sólo se recibe, sino que se obtiene generalmente más de lo que se dio. Esto no es poesía, está comprobado que el ser humano tiene una necesidad básica de expresar su solidaridad.

Tal vez esto han querido experimentar algunas empresas que se han vinculado, a través de diversas iniciativas, a la comunidad. El primer paso, en algunos casos, ha sido un aporte económico, pero esto es sólo una parte. Incorporarse y participar en un proyecto, es lo que realmente hace experimentar la solidaridad y toca la hebra más íntima de las personas.

La riqueza de este tesoro, que algunas empresas han descubierto al involucrarse en lo social, es para ellos algo muy propio e íntimo y quieren mante-



En la comunidad Manresa, donde se acogen a jóvenes drogadictos, financiera Atlas considera importante la capacitación para la reinserción laboral.

nerlo en secreto para evitar daños o malas interpretaciones. Quizás por eso es que fue tan difícil conseguir testimonios para elaborar este reportaje.

### NUEVOS HOMBRES PARA EL MAÑANA

Financiera Atlas quería involucrarse en una obra donde pudieran ver los frutos de su esfuerzo. Después de conversarlo internamente decidieron que les motivaba ayudar jóvenes drogadictos. Entonces, en 1992, tomaron contacto con el Hogar de Cristo y -junto con incorporarse a la campaña Uno más Uno- decidieron apadrinar el centro masculino de jóvenes drogadictos de la Comunidad Terapéutica Manresa, un lugar donde actualmente viven internos 65 jóvenes de entre 18 y 35 años.

**INCORPORARSE Y PARTICIPAR EN UN PROYECTO, ES LO QUE REALMENTE HACE EXPERIMENTAR LA SOLIDARIDAD Y TOCA LA HEBRA MAS INTIMA DE LAS PERSONAS.**

Este apadrinamiento, que ellos prefieren llamar apoyo, les ha permitido colaborar con el mantenimiento de la comunidad de jóvenes y con la dotación de algunas nuevas instalaciones. También -y después de una campaña especial organizada entre los dos mil docientos empleados de la empresa- han construido una amasandería, que les permitirá autoabastecerse y ahorrar en la compra de pan, pasteles y tortas, pero más que eso los capacitará para facilitar su reinserción en la comunidad.

Sin embargo, lo que de verdad le enorgullece a la empresa son las actividades que involucran mucho más la entrega personal de todos quienes la

integran. Para eso se creó el comité Manresa (formado por un grupo de empleados) que estructura las actividades y las coordina con los terapeutas del centro.

Así, durante estos años se han organizado talleres literarios para los jóvenes y el grupo de teatro de la empresa ha hecho varias representaciones. Asimismo, se ha hecho capacitación para enseñarlos a usar un computador con software que la misma empresa donó y se han realizado campañas en Navidad para recopilar libros para la biblioteca de la comunidad.

En 1996, quieren seguir con la ampliación del complejo deportivo, porque el deporte -a juicio de Neil Denton, gerente general de Atlas- es terapéutico y muy importante en la recuperación de estos jóvenes. Asimismo, programar algunos otros talleres como de cerámica o de tejido a telar. De todas maneras esperan seguir con las visitas periódicas de grupos de la empresa al centro, oportunidad que tienen para compartir y conocer más directamente a los jóvenes.

Una de las actividades más importantes, señala Denton, han sido las visitas de los mismos jóvenes a la financiera, durante las cuales se han organizado charlas con sus testimonios y los empleados han podido conocer direc-

tamente una realidad que también les puede tocar vivir a sus hijos.

“La relación con esta joven comunidad es súper rica y siento que a través de ella hemos ganado mucho más que ellos. Estamos agradecidos de que nos den la oportunidad de hacer algo así, porque las personas han tenido cambios internos profundos. Además, se puede experimentar una mayor



Algunos hijos de madres adolescentes no hubieran nacido sino es por la ayuda del Hogar San Pablo, iniciativa apoyada por Copec.

unión al interior de la empresa que está haciendo que cada ser humano sea más completo y que exprese un mayor cariño hacia la compañía y hacia su trabajo. Esto facilita la conversación y la actividad internas. Creo que tenemos un tesoro escondido entre todos nosotros que es rico y es nuestro”, concluye el gerente.

### MADRES A TEMPRANA EDAD

En este mismo sentido, para recibir, más que para dar, Copec decidió ayudar a un hogar de madres adolescentes en San Pablo. “Decidimos apadrinar este centro porque ayudamos a las jóvenes y al mismo tiempo a los niños. La empresa tiene ahora algo más propio que involucra e integra a todos sus miembros”, señala Jorge Garcés, subgerente de recursos humanos.

Todo partió con la campaña Uno más Uno del Hogar de Cristo, la que tuvo una gran acogida en la empresa, que ya el primer mes tenía incorporado

al 50% de los empleados. Eso no fue suficiente, la idea era ir más allá. Entonces un grupo de personas -encabezados por María Teresa Vial- formó un pequeño comité que funciona como nexo entre Copec y el Hogar. Su labor es recoger las necesidades e inquietudes de la coordinadora del hogar y de las 10 jóvenes -entre 14 y 18 años- que ahí viven, y canalizarlas a la empresa a través del subgerente de recursos humanos. Por ejemplo, antes de las vacaciones le hicieron al hogar una pequeña Pascua y les llevaron 10 cunitas nuevas. "Las niñas estaban muy agradecidas e impactadas con el hecho de que fueran nuevas, ellas estaban acostumbradas a recibir cosas usadas", dice María Teresa. Ahora último les compraron sillas y andadores a las guaguas.

Actualmente el hogar se está trasladando bastante cerca de la empresa y el comité quiere esperar a que lleguen a su casa definitiva para ver efectivamente cuáles serán sus necesidades. "Estamos en contacto permanente. Vamos juntos a comprar las cosas que las niñas necesitan. Cuando la situación de ellas se estabilice, nuestras reuniones serán más sistemáticas. Al menos una vez al mes", señala la coordinadora.

Toda la empresa se ha unido en esta causa común y cada uno ofrece a este grupo sus propios conocimientos y sus ganas de ayudar. "Ha sido muy entretenido y enriquecedor. Es la primera vez que nos involucramos en lo personal en una acción social y de una manera sistemática. Esto debería continuar para

siempre" dice Jorge Aguirre, presidente de uno de los sindicatos. A lo que María Teresa Vial agrega: "para el grupo o comité es una experiencia increíble que también ha contribuido a estrechar lazos de amistad y compañerismo que antes no existían entre nosotros".

**LOS ANCIANOS VIVEN ALEGRES Y TRANSMITEN ALEGRIA. CUANDO UNO VE ESAS COSAS Y SE TRAE LAS EXPERIENCIAS QUE VAN DENTRO SIN QUERER UNO LAS IRRADIA A SU GENTE, Y HACE AL RESTO FELIZ.**

#### FELIZ ANCIANIDAD

Otras empresas han optado por vincularse de una forma más tradicional a la comunidad, dando un apoyo financiero, sin embargo a poco andar se han ido entusiasmando y dando cuenta que no basta con entregar dinero.

El caso de Cruz Blanca puede dar fe de ello. Hace un mes comenzó una campaña de venta de seguros automoto-

trices para reunir fondos y entregarlos a la Fundación Las Rosas (entidad de ayuda a la ancianidad). Dependiendo del número de pólizas que se vendan, un porcentaje importante del dinero recaudado irá para la Fundación. Esto tiene un doble beneficio "por un lado, el poder ayudar y por otro, siempre que se da se obtiene una gran satisfacción", explica Juan Luis Guillén, gerente de marketing de la empresa.

El seguro obligatorio de autos es un producto muy homogéneo y a través de esta campaña se busca diferenciarlo un poco para que salga beneficiada la Fundación. "Si uno le presenta a una persona dos opciones -el pago del seguro donde sólo gana la empresa y el pago donde también sale beneficiada una fundación de ayuda social- la persona se inclinará por la segunda opción. Es un gancho para el incremento de nuestras utilidades y también una ganancia para la Fundación Las Rosas", dice Juan Luis Guillén.

Pero esta idea que puede ser una excelente iniciativa desde el punto de vista del marketing y una ayuda concreta para los ancianos que están pasando dificultades, no pretende quedar sólo allí. Guillén cuenta que lo que más le ha impresionado en sus visitas a la Fundación es que la escasez de bienes y la soledad familiar de los ancianos no les nubla la paz en sus miradas, ni les quita la sonrisa de los labios. Viven alegres y transmiten alegría. "Cuando uno ve esas cosas y se trae las experiencias que van dentro sin querer uno las irradia a su gente, y hace al resto feliz".

Es por ello que Cruz Blanca



empezará un plan para involucrar más a los empleados con quienes viven en la Fundación. A partir de abril, van a conseguir un bus para llevarlos -al menos una vez al mes- a conocer a los viejitos, a que conversen y jueguen con ellos, y así se den cuenta que aparte del dinero lo que más necesitan es cariño y compañía.

La idea es también hacer un plan de diferentes actividades con los ancianos para que la empresa mantenga una relación directa y permanente con la Fundación.

#### UNA SORPRESA GRATIFICANTE

La IBM de Chile no sospechaba que, sin buscarlo, se incorporaría en un programa revolucionario de ayuda a discapacitados. Todo comenzó cuando el Dr. Exequiel Plaza, jefe del Depto. de Fonoaudiología del Hospital Pedro Aguirre Cerda, conoció los programas que había desarrollado la IBM internacional durante un master en Inglaterra, especialmente el Speech Viewer que sirve para rehabilitar en el área de la comunicación.

A su regreso a Chile en 1991 tomó contacto con la empresa y desarrolló un proyecto para que ellos le permitieran validar estos softwares aquí. Después de muchas gestiones para conseguir autorizaciones, en 1993 le dieron el permiso y la empresa en Chile importó el software requerido.

La primera dotación fue para el hospital Pedro Aguirre Cerda. IBM regaló el software y un computador. Esto trajo como resultado casi inmediato una mejora notable en la rehabilitación de los pacientes que en un 92% eran indi-

El doctor Plaza muestra el Software para rehabilitar a discapacitados en el área de la comunicación, traído a Chile por la IBM.



gentes y que en circunstancias normales nunca habrían tenido acceso a esta tecnología de punta.

**NOSOTROS ESTAMOS INSERTOS EN UNA  
COMUNIDAD Y ES NUESTRO DEBER USAR  
LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS  
QUE TENEMOS PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE  
ESTA COMUNIDAD.**

“Cuando recién llegó el software lo fuimos a instalar al hospital, explica Francisco Aylwin, gerente de comunicaciones de la IBM, pero ahora nuestra ayuda se basa en solucionar cualquier problema que -el hospital y las otras instituciones que usan este software-, tengan y en ir renovando los equipos y los programas en la medida que pierdan su vigencia.”

Este programa, por su especialización, no significaba ningún negocio para la IBM, pero “de a poco comenzaron a ver el trasfondo social de esta iniciativa y la oportunidad que tenían de in-

volucrarse en esta obra “dice el doctor Plaza. “Hoy nos da una satisfacción muy grande sentir que estamos colaborando y sobre todo en estas obras sociales. Nosotros estamos insertos en una comunidad y es nuestro deber usar los recursos humanos y tecnológicos que tenemos para contribuir a la mejora de esta comunidad” señala, Aylwin.

Las empresas entrevistadas recomiendan a quienes quieran vivir una experiencia de solidaridad, que se informen y que traten de canalizar en alguna obra concreta sus inquietudes. El placer de dar sólo se puede experimentar dando, pero sin caer en la trampa de usar esta bandera en beneficio de imagen, de mayores ventas, etc. porque tal vez la clave para ser más felices es entregar en humildad, silenciosamente y sin aspavientos para que “la mano izquierda no vea lo que da la mano derecha”. 

**Cirilo Córdova, gerente general de CTI:**

# La culpa no es del mercado, sino de las personas

POR: ROSARIO GUZMAN ERRAZURIZ

Se trataba de encontrar a un empresario con el que pudiésemos conversar de ética... Y, por sobre todo, que fuese él mismo un testimonio de coherencia, cuyas acciones no desmintieran su discurso.

El nombre de Cirilo Córdova de Pablo fue una alternativa. Quienes le conocen aseguran que ha de ser de los empresarios más coherentes que se haya visto, en cuanto a llevar a la práctica aquellos principios en los cuales cree.



Rara vez ha concedido una entrevista. Su opción por mantener un "low profile" ha sido sostenida y sistemática. Esgrime buenas razones para ello, pero quizá la más convincente resulte ser su indesmentible modestia, su evidente desinterés por la figuración, su afán por permanecer en el anonimato.

Antes de adentrarnos en su historia personal, digamos que este Ingeniero Agrónomo e Ingeniero Comercial de la UC (con un post grado en Economía Agraria), se incorporó al grupo BHC mientras era ayudante de Manuel Cruzat en la Facultad de Economía. En 1971 ingresa a MADEMSA, hasta que en 1973, cuando ésta es intervenida, vuelve como profesor a la UC. Luego del pronunciamiento militar, se reintegra a MADEMSA, hasta que se fusiona con FENSA, dando origen a CTI. Entre el 80 y el 82, "no me cambié de casa sino de dormitorio, en función de las necesidades de las distintas empresas". En 1983 asume la Gerencia General de CCU, cargo que ejerce hasta 1986 ("ese trabajo en CCU fue, sin duda, el desafío profesional más interesante y sustancioso de mi carrera").

Acicateado desde siempre por el

“bichito” de llegar a hacer algo propio, en el 86 “tuve tal vez una iluminación divina” y aprovechando la licitación de CTI, le sugirió a SIGDO KOPPERS que se asociara con él y otros ejecutivos, “que si bien no teníamos plata, sabíamos cómo operaba la empresa”. Aboitis les da el “vamos” y es así que hoy SIGDO KOPPERS tiene el 45% y ellos el 20% de esta empresa imposible más exitosa y próspera.

**“MI MUJER DICE QUE SOY BRUTAL EN MI TRABAJO, PERO EN EL SENTIDO LITERAL DEL TERMINO; QUE TRABAJO COMO UN BRUTO”...**

Córdova concluye entusiasmado: “CTI es un buen ejemplo de un producto muy escaso en nuestro medio y que se dio porque unos señores como SIGDO KOPPERS creyeron en 3 personas que arriesgaron su capital, poniéndose con todo lo que tenían, y logrando manejar esta empresa que hoy está en un importante proceso de regionalización e internacionalización. La verdad es que nos está yendo fantástico, por qué lo vamos a negar...”

Visiblemente satisfecho, no por ello deja de proyectar una rara humildad que lo aleja de todo engrimamiento. Parece hecho de buena cepa, este descendiente de españoles franquistas, quienes imprimieron en él la impronta de valores morales sólidos, amor por el trabajo bien hecho y una sobriedad personal ajena a la fanfarria y la ostentación.

Educado por los padres escolapios, en el Hispanoamericano, creció junto a sus 3 hermanos y a innumerables primos, en los alrededores de calle Car-

men con Porvenir, sede del colegio “en el que teníamos una amistad espectacular con los curas, quienes nos daban una formación espiritual formidable”. Cirilo supo, desde muy pequeño, que el trabajo ennoblece al hombre y que habría que ganarse el pan con el sudor de la frente: “usted se imaginará que mis abuelos no llegaron a Chile a vivir de sus rentas...” Y fue así que impregnado de “una imagen tremenda de familia unida y extendida”, su infancia y juventud transcurrieron sin grietas ni zozobras, mientras respiraba aires hispanos que también soplaban en el Estadio Español y en esas canchas de fútbol a las que acudía a vitorear a la Unión...

Casado con Patricia Furniss (quien abandonó su secretariado bilingüe para criar a sus hijos y trabajar en un policlínico), él reconoce no haber dedicado todo el tiempo necesario a los suyos, no obstante Patricia y sus hijos constituyen su mayor fuente de alegría y preocupación, fuera de sus labores ejecutivas. “Mi mujer dice que soy brutal en mi trabajo, pero en el sentido literal del término; que trabajo como un bruto”...

Ella proviene de una familia anglicana y él es un católico convencido y observante: “Voy a misa no por obligación, sino porque es para mí una necesidad. Reconozco que tengo una fe tremenda”. Siente como un imperativo el tratar de ser consecuente, procurando vivir de acuerdo a lo que cree, para no terminar pensando de acuerdo a como vive...

**¿Qué le disgusta de sí mismo?**

Mi enorme dificultad para expresar sentimientos.

**¿Y lo que más le ha ayudado en su vida profesional?**

Mi capacidad de liderazgo, de conducir grupos.

**¿Qué es lo mejor -y qué lo peor- de lo que ocurre en el mundo empresarial?**

Lo mejor: que existe claridad en las reglas del juego, respeto de lo que las empresas deben hacer. Lo peor: que no se ha superado el problema de la imagen que proyectamos hacia afuera de la empresa.

**PARA RECONOCER AL EMPRESARIO QUE ACTUA ETICAMENTE, ES FUNDAMENTAL MEDIR EL GRADO DE PREOCUPACION QUE TIENE POR EL DESARROLLO INTEGRAL DE SU GENTE, EL NIVEL DE SUS REMUNERACIONES, LOS BENEFICIOS DE SALUD, DE VIVIENDA QUE DA A SUS EMPLEADOS. TODO ELLO REFLEJA SU SENTIDO DE SOLIDARIDAD.**

**¿Qué es ser un empresario “éticamente correcto”?**

Aquél cuyos comportamientos y acciones están guiados por el bien y no por el mal.

**¿En qué se reconoce más fácilmente a un empresario que actúa éticamente?**

En lo que hace con el grupo humano que tiene a su cargo. Es fundamental medir el grado de preocupación que tiene por el desarrollo integral de su gente, el nivel de sus remuneraciones, los beneficios de salud, de vivienda que da a sus empleados. Todo ello refleja su sentido de solidaridad.

**¿Piensa usted que la economía de libre mercado es solidaria?**

No es la economía la que debe ser solidaria, sino las personas que la aplican. No hay que echarle la culpa al mercado: la culpa es de las personas. Nunca la economía de libre mercado me ha dicho que yo pueda hacer caso omiso de las necesidades de mi personal. Los empresarios que actúan mal es por falta de formación: ¡que vayan a un curso de moral católica!

**ES COMO PREGUNTARSE HASTA QUE PUNTO SE PUEDE RESISTIR LA TENTACION FRENTE A UNA MUJER ESTUPENDA... ESO DEPENDERA DE LA SOLIDEZ DE LOS PRINCIPIOS DE CADA CUAL.**

**¿Cuál es su relación con el dinero?**

No le tengo ningún aprecio especial. Yo uso mi plata en llevar adelante proyectos nuevos, que beneficien a más personas.



trabajo, no apegándome a mis bienes, no siendo codicioso y procurando ser lo más generoso posible.

**¿Hasta qué punto las exigencias de la competencia pueden "obligar" a transgredir los principios éticos?**

Eso va a depender de las personas... Es como preguntarse hasta qué punto se puede resistir la tentación frente a una mujer estupenda... Eso dependerá de la solidez de los principios de cada cual. Nunca se podrá justificar el que por razones de competencia se tengan que transgredir las fronteras éticas.

**Aterricemos en situaciones concretas que tocan el ámbito empresarial: impuestos, espionaje industrial, venta negra, engaño publicitario al consumidor...**

Hay que pagar los impuestos, jamás pagarle a alguien para que te ponga un timbre... Es inaceptable pagar para obtener alguna información técnica, "comprándose" al ingeniero del frente, por ejemplo... No se debe nunca engañar al consumidor, con una publicidad que diga que se le ofrece una cosa de 3A, sabiendo que le estoy dando sólo una de 1A... No se debe hablar mal de la competencia...

**¿Son equivalentes, a su juicio, los "deslices" de quienes se confiesan católicos, respecto de aquéllos que no lo son?**

Pienso que no. Creo que la fe católica exige una mayor responsabilidad, ya que las consecuencias de nuestro mal actuar afectan a nuestra religión.

**Para terminar, ¿qué conductas reñidas con la ética -de aquéllas que usted advierte- le preocupan más?**

Me preocupa y, más que eso, me gol-

pea, una especie de legitimidad de robarle al del lado, sobre todo si éste tiene más... Pareciera que no se considerara un robo, el robarle al que tiene más. Estoy pensando en quienes roban allí donde trabajan -sea una empresa o una casa particular- o en la juventud que no considera robo tomarse un yogurt en el Jumbo sin pagarlo, o no devolver un vuelto cuando viene plata demás... Esto, llevado a niveles más altos, es corrupción: ¿por qué no asignarle esto a A y no a B, si A me da algo a cambio...? ¿Se da cuenta de lo que quiero decir...?

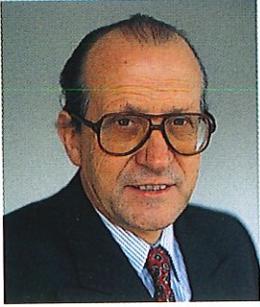
**ME GOLPEA, UNA ESPECIE DE LEGITIMIDAD DE ROBARLE AL DEL LADO, SOBRE TODO SI ESTE TIENE MAS... PARECIERA QUE NO SE CONSIDERARA UN ROBO, EL ROBARLE AL QUE TIENE MAS. ESTOY PENSANDO EN QUIENES ROBAN ALLI DONDE TRABAJAN -SEA UNA EMPRESA O UNA CASA PARTICULAR- O EN LA JUVENTUD QUE NO CONSIDERA ROBO TOMARSE UN YOGURT EN EL JUMBO SIN PAGARLO**

...Y también nos damos cuenta que, sin duda, fue un acierto el haber accedido a entrevistarlo a él, para abordar el "peludo" tema de la ética... Porque no cualquiera se atrevería a transitar públicamente sobre "arenas movedizas", si no tuviera -como dice él- su conciencia tranquila... O sí, dice usted? 

**¿Cómo se concilia la riqueza con el "espíritu de pobreza" del cual habla el Evangelio?**

Yo trato de conciliarlo generando

# Los negocios son negocios



En la conducta ética el punto de referencia válido no es necesariamente la mayoría. Más bien lo contrario. Suele ser normalmente ético hacer lo que la

mayoría no hace. Por lo que debemos concluir que en nuestra cultura lo ético, lejos de ser lo normal, viene a ser lo anormal. Una vez más, algo así como una contradicción en los términos. Tal vez solamente una paradoja.

Lo "normal" procede de la norma o ley que se supone el bien de todos, pero lo que la gente, en general, define como normal, es precisamente lo que debiera decirse anormal o extra norma, desde el punto de vista tanto jurídico como moral.

El hombre moderno y sobre todo el que se autodefine como "progresista" suele tener como norma, en sentido vivencial, que se debe hacer lo que la mayoría hace, pensar como la mayoría piensa y esta conducta pasa a ser la única norma posible calificándola como la "norma ética". No prohibir nada, no condenar nada, admitir cualquier tipo de expresión artística, filosófica o política.

El hombre que así piensa -y es muy probable que constituya mayoría numérica- aplica su criterio a todos los órdenes de la vida; desde la familia has-

ta los negocios, desde la academia a la iglesia, sin excepción. Su gran fundamento ético es: Lo que hacen todos, debe ser respetado, seguido y consagrado en "normas". Por eso opina que el aborto, la eutanasia, el divorcio, el matrimonio de homosexuales, la exclusión de toda censura en la prensa, en la TV, deben ser objeto de rigurosa plasmación en nuestros códigos, ya que "toda la gente lo hace".

**SUELE SER NORMALMENTE ETICO HACER LO QUE LA MAYORIA NO HACE. POR LO QUE DEBEMOS CONCLUIR QUE EN NUESTRA CULTURA LO ETICO, LEJOS DE SER LO NORMAL, VIENE A SER LO ANORMAL. UNA VEZ MAS, ALGO ASI COMO UNA CONTRADICCION EN LOS TERMINOS. TAL VEZ SOLAMENTE UNA PARADOJA.**

Lo curioso es que el argumento de que todos lo hacen no pasa de ser una expresión conductual propia de los adolescentes, es decir de aquéllos que sufren una crisis entre la infancia feliz y la madurez relajada. Pareciera que nuestro mundo sufre un ataque de adolescencia en sus conductas más generalizadas y que trata de hacer madurar tal conducta a fuerza de respaldarla con normas escritas, consagradas en códigos, acuerdos o convenciones cada vez más amplios.

Esta singular conducta haría sonreír a los grandes pensadores de la historia de la humanidad, tanto orientales

como occidentales. Para Confucio, para Séneca o para San Agustín, al igual que para los modernos moralistas de cualquier extracción racional, la expresión del "consenso", "la mayoría" o "el compromiso mayoritario" no será inteligible cuando con ellas se invoca un principio de moral.

Lamentablemente es más fácil seguir la "norma" de la conducta común, que actuar contra la corriente en la soledad de la ética exigente y del derecho riguroso que se asienta en la naturaleza moral del hombre y la sociedad. Cuando se trata de tomar una decisión sobre las personas y los productos a elaborar, transformar o comerciar, la tentación del rebaño es demasiado fuerte. Hacer lo que debemos hacer o no hacer lo que la mayoría hace -aunque sea malo- es demasiado difícil y comprometedor consigo mismo y con nuestra propia conciencia.

Hay algunos que se escudan en una "norma" aún más vulgar que la que comentamos. Suelen decir, remedando a los futbolistas, frente a un micrófono: Son cosas de los negocios. O con mayor brillantez aún: Los negocios son los negocios.

Jesús Ginés Ortega

DIRECTOR  
Instituto de Estudios del Pacífico  
U. Gabriela Mistral

# De mecánico a empresario

POR: MARIELLA ROSSI

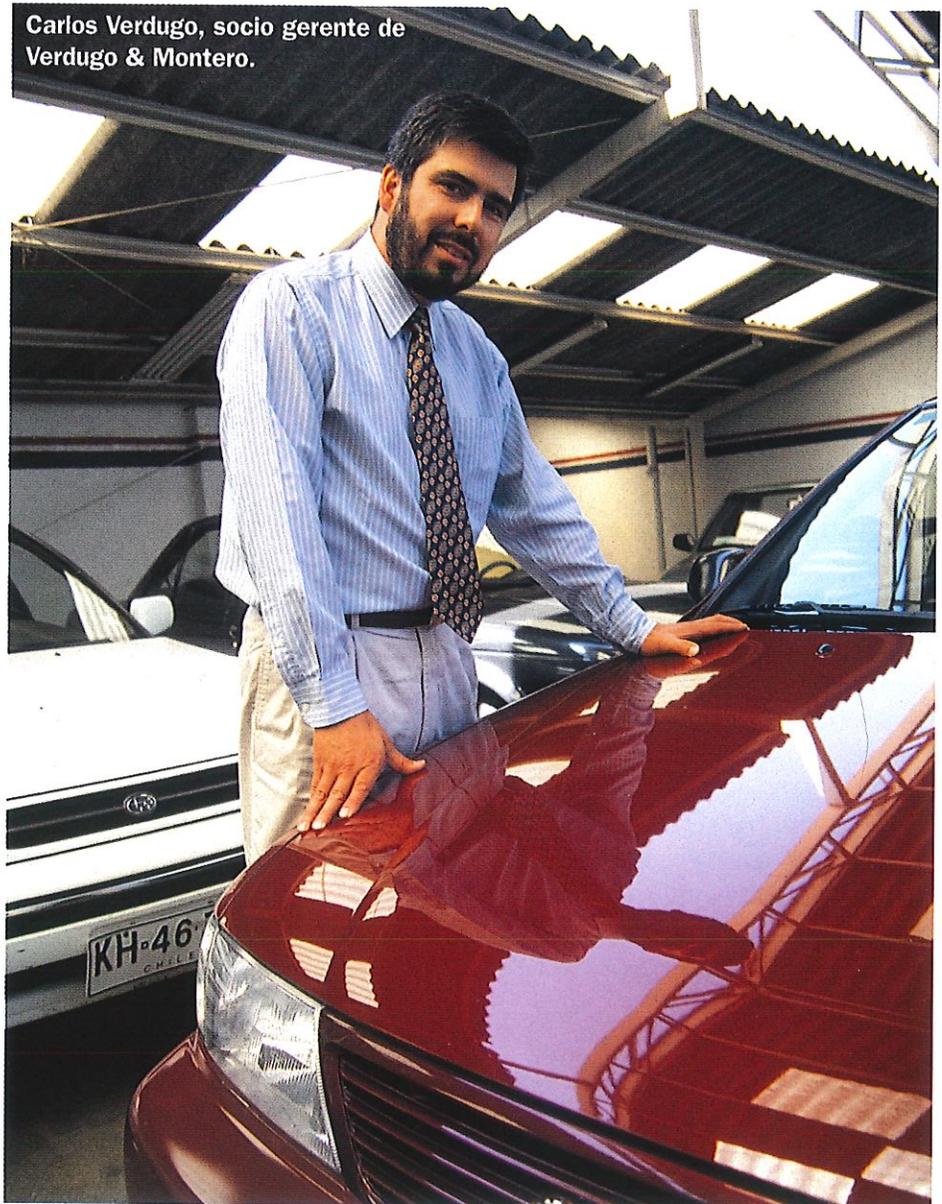
**EL ESFUERZO, SUS VIRTUDES Y LOS PRINCIPIOS HUMANOS INTRANSABLES, LLEVARON A ESTE JOVEN -QUE PARTIO LLENO DE IDEALES ARREGLANDO LOS "CACHITOS DE SUS VECINOS"- A CONVERTIRSE HOY EN SOCIO Y GERENTE DE VERDUGO & MONTERO, UNA EMPRESA DE MECANICA Y VENTA DE AUTOS.**

Bueno para conversar, entusiasta. Un hombre con carisma, cálido y seguro. Joven para haber vivido tanto. Joven para tener 6 hijos. Y muy Joven para ser abuelo de una pequeña niña.

A los 41 años, se siente consolidado, después de haber pasado muchos aprietos al principio. "Me casé cuando tenía sólo 18 años y estaba estudiando ingeniería. Comencé a ganarme unos pesitos arreglando autos en mi casa, cambiando el aceite, carburándolos, etc. Al poco tiempo me di cuenta que no era posible hacer las dos cosas y que tenía la responsabilidad de un matrimonio y una familia. Entonces tuve que retirarme y me costó mucho".

Todavía recuerda con nostalgia esas

Carlos Verdugo, socio gerente de Verdugo & Montero.



frías noches cuando estaba con los dedos congelados y engrasado hasta la punta del pelo. "En esos momentos me preguntaba: ¿qué estoy haciendo yo aquí?. Fue bastante duro al comienzo, pero no tenía ninguna otra opción. Era igual que cura de pueblo, tenía que estar disponible para todos y a toda hora, la gracia era que me podían levantar a las tres de la mañana porque a un vecino no le partía el auto".

Hoy tiene casi una manzana y es considerado uno de los mejores concesionarios de la Nissan Cidef. Su pequeño garage se transformó en un taller impecable, que se complementa con la venta de autos.

#### POR UNA NECESIDAD DE SOBREVIVENCIA

¿En esos inicios cuáles eran sus sueños?

La verdad es que partí por un problema de sobrevivencia. Era lo único que más o menos podía hacer ya que desde muy pequeño fui aficionado a los autos. Lo heredé de mi padre que era fanático por restaurar vehículos antiguos.

Al principio trabajaba solo, pero fue necesario comenzar a tomar mecánicos para que me ayudaran. Entonces pensé: quiero que éste no sólo sea un lugar de trabajo, sino también un espacio de participación y encuentro.

¿Cómo ha ido haciendo realidad ese deseo?

Creo que uno comete errores, tal vez por inexperiencia o por idealismo. No quería que se sintiera una distancia entre mis empleados y yo, por eso tomé ciertas medidas como almorzar siem-

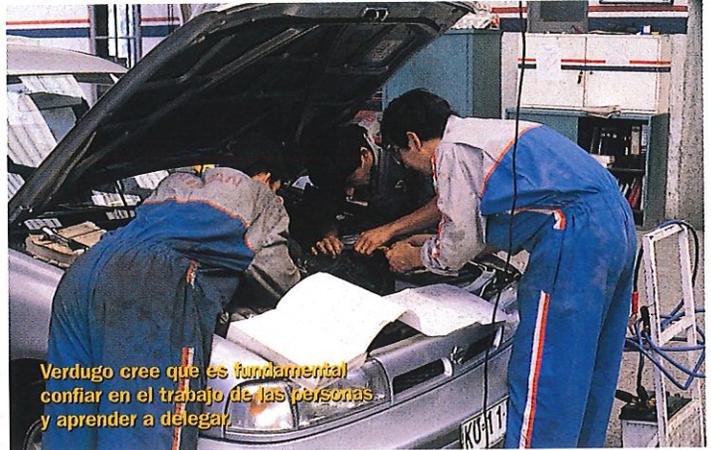
pre con ellos y compartir mucho, es decir hacerlos sentir de igual a igual. Lamentablemente esto no resultó, porque me desperfiló como líder e hizo que todos mandaran y que se produjeran serios problemas. Luego descubrí que para que existiera participación y una buena relación laboral, más que ponerse en una actitud de tú a tú, lo fundamental era que la persona se sintiera reconocida y que entendiera, en qué influía su trabajo en el resultado final del producto.

En toda esta primera etapa estuve demasiado concentrado en la eficiencia en que todo saliera perfecto, en ser el mejor.

**UNA BUENA RELACION LABORAL, LO FUNDAMENTAL ES QUE LA PERSONA SE SIENTA RECONOCIDA Y QUE ENTENDA, EN QUE INFLUYE SU TRABAJO EN EL RESULTADO FINAL DEL PRODUCTO.**

¿Cómo se transformó ese pequeño garage en la empresa que es hoy?

Bueno fue muy de a poco. Partí el año setenta y nueve con esta casa de adobe y el patio. Luego me compré la del lado y ahora tengo también la casa de atrás y la del otro lado. Este crecimiento creo que ha estado apoyado en dos grandes pilares. Primero, en 1984 y 1985 realicé los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, y en 1989 me nombraron concesionario de la Nissan. Esto último me hizo caer en la cuenta que



Verdugo cree que es fundamental confiar en el trabajo de las personas y aprender a delegar.

mi labor no era ya arreglar autos sino administrar un negocio, es decir: ser empresario.

#### NADIE DICE: YO SOY MALO Y ACTUARE COMO MALO

¿Y cómo una experiencia religiosa pudo influir en su trabajo tan fuertemente?

Influyó porque me hizo mirar esta empresa desde otra perspectiva. Me propuse convertirla en un lugar de surgimiento y de desarrollo de las personas que trabajan en ella. Antes vivía estresado por la productividad y la eficiencia, con estos ejercicios aprendí - después de mucho machacarle- que siempre es bueno hacer las cosas bien, pero a veces hay que dejar los resultados en manos del Señor. Esta formación me hizo entender que nadie se levanta en la mañana para decir: "yo soy malo y voy a actuar como malo", en general las personas tienen buenas intenciones, pero algo les pasa en el camino que hace que no actúen de acuerdo a ellas.

¿En el trabajo diario a veces cuesta creer que la gente tenga siempre buenas intenciones?

Intento creerlo. No dudo que a veces cuesta.

Por ejemplo: tuvimos un mecánico que era alcohólico e hicimos lo posible por salvarlo, lo ayudamos mucho. Lamentablemente el tipo estaba realmente perdido y un día no volvió nunca más a trabajar. Al poco tiempo, una persona que trabaja aquí lo vio tirado en la calle en la más profunda miseria y eso ha sido doloroso para mí. Sin embargo, otros 2 alcohólicos salieron adelante, y uno de ellos todavía trabaja con nosotros. Lo que hicimos fue nada más que acogerlos, aceptarlos y finalmente los salvamos.

Siempre hay que dar una oportunidad. Recuerdo otro caso: no hace mucho un jefe vino con sucesivos reclamos de uno de los operarios -reclamos justificados- que finalmente lo llevaron a proponerme su despido. Antes de tomar esa medida quise conocer su situación. Resulta que el tipo estaba absolutamente estresado porque tenía sólo deudas y como el sueldo que recibía variaba de acuerdo a un bono de productividad, cada vez era más dramático porque producía menos, ganaba menos y necesitaba mucho más. Le planteé probar tres meses con un sueldo fijo, hasta que saliera de su endeudamiento. Después de esa conversación cambió totalmente su actitud, comenzó a trabajar mejor y a ser mucho más productivo. Ese hombre necesitaba una oportunidad.

**¿Es conveniente entonces confiar en la gente aunque lo defraude?**

Sí, eso es clave. Cuando me di cuenta que estaba a cargo de un grupo humano, más que de un montón de fierros, comencé a tomar mayor conciencia de mi responsabilidad. De a poco fui aprendiendo a delegar. Al principio

todos eran "suches" míos, yo los mandaba y no tenían ninguna autonomía. Tanto así que no sólo les revisaba el trabajo, sino que no salía ningún auto del taller sin que yo personalmente lo carburara. Pero si uno deposita la confianza en las personas y ellas saben hacer el trabajo, no es necesario estarlo chequeando a cada rato porque en el fondo uno los va anulando, es como decirle: creo que lo que tú haces no es-

tá bien, no confío en ti. Y este cuento terminan creyéndose solo.

**Entonces la clave es autonomía y comunicación**

Sí, y muchas otras cosas más. Creo que la dignidad del trabajo es súper importante. Nosotros trabajamos con mecánicos, gente que pasa todo el día engrasada, con las manos sucias, tirados en el suelo. Pero para mí es

**"Además de la autonomía, el respeto y la comunicación, para mí la dignidad del trabajo es súper importante".**



trascendental que ellos se sientan cómodos e importantes. Por eso he construido este garage con buenas instalaciones, con buenos materiales. Le pongo mucho énfasis a la limpieza de los comedores donde se les da almuerzo, de los baños y en general de todas las áreas.

Al principio les dábamos desayuno, lamentablemente esta práctica no pudo seguir porque la gente se quedaba conversando y no llegaban puntualmente a su lugar de trabajo. Sin embargo lo cambié por un tentempié que se lo sirven a mediodía en sus puestos.

**SI UNO DEPOSITA LA CONFIANZA EN LAS PERSONAS Y ELAS SABEN HACER EL TRABAJO, NO ES NECESARIO ESTARLO CHEQUEANDO A CADA RATO PORQUE EN EL FONDO UNO LOS VA ANULANDO, ES COMO DECIRLE: CREO QUE LO QUE TU HACES NO ESTA BIEN, NO CONFIO EN TI. Y ESTE CUENTO TERMINAN CREYENDOSELO.**

Otra iniciativa, en este sentido fue un curso de inglés a los mecánicos con el objeto que pudieran sentirse reconocidos y al mismo tiempo les sirviera como herramienta para ser más autónomos y no tener que depender siempre del jefe para que les traduzca los manuales.

Pero no todo resulta como uno quiere. El requisito para entrar a este curso era tener el ochenta por ciento de asistencia y de esta forma era cancelado totalmente por la empresa. De no ser así y por motivos no justificados los mismos mecánicos debían pagarlo. Lamentablemente hubo un par que se aburrió y se retiró a medio camino

y ahora me veo en el compromiso de cobrárselos, aunque les duela a ellos y también a mí, pero creo que cuando las reglas están claras hay que cumplirlas.

#### **HONESTIDAD ANTE TODO**

**¿Esta manera de ser al interior es transmitida también a los clientes?**

Intentamos siempre que así sea. Nuestra mejor publicidad ha sido siempre el servicio. Pero para ello hemos puesto siempre como valor principal la honestidad.

**¿Algunos han desprestigiado este rubro, justamente por lo contrario, porque dicen que los talleres mecánicos siempre arreglan lo malo pero también echan a perder lo que está bueno?**

Creo que lo más difícil es satisfacer a los clientes y no, arreglar autos. Porque en una misma situación dos personas pueden actuar absolutamente distinto. Es necesario conocerlas. Por eso es que hay que entablar relaciones con los clientes que vayan más allá de lo comercial, las personas comienzan a hacerse amigas o contarte sus problemas y uno empieza a comprender que detrás de una queja o un reclamo muchas veces existe un problema personal que nada tiene que ver con el auto.

Recuerdo que hace tiempo llegó una señora a dejar su auto y yo la vi muy fuera de control, haciéndose un problema tremendo cuando en realidad lo que el auto tenía era una lesera. Me acerqué a ella y nos pusimos a conversar y finalmente me contó que le acababan de descubrir un cáncer y que estaba muy preocupada por ello. Bueno, hasta el día de hoy esa clienta viene a

conversar conmigo y para mí es grato poder recibirla.

**Con respecto a la honestidad ¿existe algún reglamento interno que tenga que ser respetado?**

Primero, siempre decir la verdad, aunque nos hayamos equivocado o cometido una torpeza. Es claro que el tema de la honestidad es difícil de controlar, medir o reglamentar, sin embargo creo que el ambiente puede propiciarla. Este valor se ha ido transmitiendo de los empleados más antiguos a los más nuevos. Además se toman medidas triviales para que los mecánicos se sientan motivados a cumplirlas. Por ejemplo: cualquier topón que sufre el auto es responsabilidad del taller y no del mecánico que estaba manejando. Los repuestos aquí están sin llave, porque ante la tentación de robar un repuesto al auto de un cliente, prefiero que me roben uno nuevo a mí. Para terminar, y lo más importante es la fe en las personas.

Finalizamos la entrevista con la sensación de que no había sido tan atroz para nuestro entrevistado, quien literalmente se desveló la noche anterior pensando en que no era la persona más adecuada, en que su testimonio podía no ser útil y en que no era nada extraordinario. Justamente eso buscamos, nada extraordinario, sólo iniciativas y personas que hayan podido llevar adelante un proyecto, con todos los errores y tropiezos humanos, pero que en el fondo sean capaces de probar distintas fórmulas y maneras para no transar en los principios que los orientan. ☀

## USEC pide llevar misión empresarial al mundo del trabajo

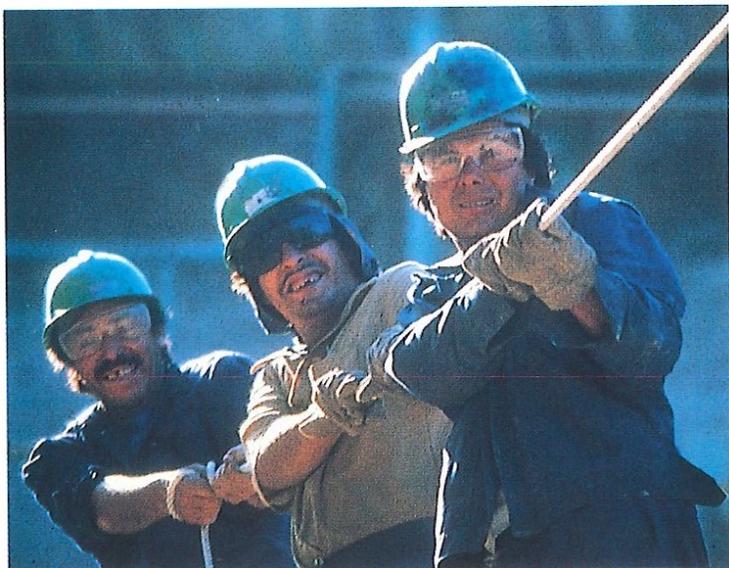
En mayo será lanzada por USEC (Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos) la Misión Empresarial en el Mundo del Trabajo. Ella pretende ser el tránsito y aplicación de los valores cristianos en el mundo laboral. La misión empresarial de este año incluye los temas siguientes: Nuestra empresa, una comunidad de personas; Trabajo y creatividad; Servicio a la comunidad; Familia y objetivos de vida; Testigos de fe en el trabajo; Conocer, amar y servir.

La idea es, a través de los valores cristianos, crear también las condiciones para reflexionar sobre el ambiente laboral. De esta forma, la Misión del mundo del trabajo corresponde a la expresión laica de evangelización.

**INFORMACIONES: TELEFONOS 2337790, 2515461 O AL FONO FAX 2332943.**



## Para mejorar el trabajo en equipo



La organización PRH (Personalidad y Relaciones Humanas) impartirá el curso Técnicas para mejorar el trabajo en equipo, del 16 al 22 de junio.

El curso está orientado a gerentes de relaciones industriales, analistas de recursos humanos, jefes de sección y a supervisores. Sus objetivos establecen que al término del curso el participante será capaz de analizar las relaciones del grupo y sus fenómenos relacionales y, de aplicar técnicas de análisis para mejorar su desempeño laboral.

**Este curso tiene una duración de 40 horas y está adscrito al SENCE. INFORMACIONES: TELEFONO 2239634**

## Talleres de formación Desafío empresarial



Revista DESAFIO, como un servicio anexo a sus lectores, ofrece talleres, charlas o encuentros cuyo objetivo es profundizar y ayudar a encarar, dentro de la empresa, algunos de los temas tratados en esta publicación o que tengan relación con su línea editorial. Para ello, cuenta con un grupo de profesionales que podrá ayudar a la reflexión en los distintos niveles de la empresa.

**INFORMACIONES: TELEFONOS: 6328903 - 6328703**

## Savia nueva

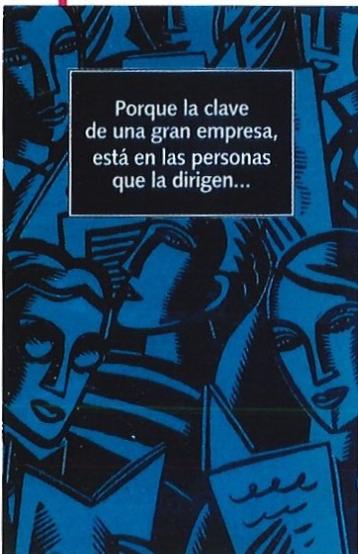
USEC se encuentra desarrollando el concurso "Savia Nueva", versión 1996, cuyo objetivo es estimular el talento empresarial de los jóvenes de entre 18 y 25 años. Ellos deben presentar ideas de empresa, para ser aconsejados por empresarios o ejecutivos. El período de inscripción cierra el 31 de mayo.



**INFORMACIONES: TELEFONO 2332943**

# Cursos de **ética** empresarial

Tres cursos de ética, adscritos al SENCE, impartirá, a partir de finales de abril, el Centro La Providencia. Estos serán dictados por el profesor de la Universidad Gabriela Mistral, filósofo y Master en Teología, Jesús Ginés y la abogada y master en comunicaciones, Verónica Neghme. Su duración es de cuatro sesiones.



Porque la clave de una gran empresa, está en las personas que la dirigen...

## Técnicas de aplicación ética para ejecutivos

Está dirigido al desarrollo íntegro de mujeres y hombres que lideran las empresas. Sus objetivos son identificar los principales conflictos éticos que la gestión empresarial enfrenta. Asimismo, proveer de las herramientas morales que permitan resultados exitosos en la competencia y en la obtención de mercado y demostrar que las personas provistas de excelente calidad moral son quienes logran los mejores negocios que permanecen en el tiempo.

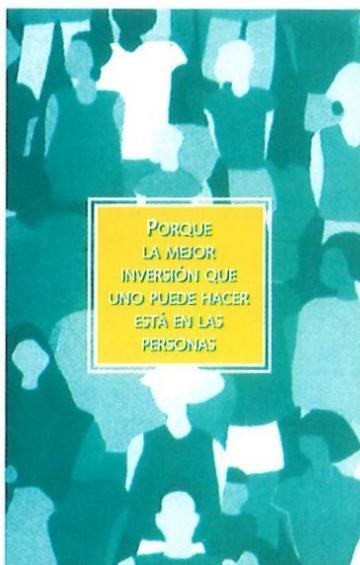
**CODIGO SENCE: 0108491013**

## Técnica de comportamiento ético para auxiliares administrativos

Pretende desarrollar y entregar conocimiento a quienes son indispensables en una empresa, a través del enriquecimiento personal y laboral. Sus objetivos son detectar, analizar y desarrollar soluciones eficaces para dificultades de carácter ético, presentes con mayor frecuencia en la colaboración con ejecutivos y secretarías de la empresa. Asimismo, conocer y aplicar de manera práctica las leyes que regulan el comportamiento ético en el trabajo. Además de aprender pautas de conducta que permitan la elevación de la autoestima y la valoración positiva del trabajo de cooperación en los servicios auxiliares.

**CODIGO SENCE: 01085087**

**INFORMACIONES: TELEFONOS 2357918, 2353886 FAX 2350233 0 EN AVENIDA PROVIDENCIA 1001.**



PORQUE LA MEJOR INVERSIÓN QUE UNO PUEDE HACER ESTÁ EN LAS PERSONAS



## Ética para las Secretarías

Basándose en el concepto que detrás de un gran jefe hay una gran secretaria, este curso está orientado a desarrollar a la secretaria íntegra de hoy. Tiene como objetivos descubrir, determinar y analizar los principales problemas de orden ético a que se ve expuesta la secretaria en los ámbitos de su profesión y en la actividad empresarial y desarrollar capacidad para identificar soluciones eficaces, a través de normas y modelos generales, aplicables a las distintas circunstancias de trabajo.

**CODIGO SENCE 0116097913**

## CVX: Comunidades de vida cristiana

CVX, Comunidades de Vida Cristiana ponen a disposición de los empresarios y ejecutivos sus Ejercicios Espirituales (Ejercicios de San Ignacio de Loyola) que se realizan todos los meses. Asimismo invitan a los Jueves Formativos, los terceros jueves de cada mes, en los que se estudian temas de espiritualidad ignaciana, Estilo de vida y Discernimiento. También, a las misas que se hacen todos los sábados, a las 19.30 horas. CVX (María Luisa Santander 0290 Providencia).

**INFORMACIONES: TELEFONOS 2090594.**

# **nuestros agradecimientos**

**A.F.P. Cuprum Banco del Estado**

**Compañía General de Electricidad**

**Constructora Diez, Luongo y Weil**

**Constructora Enaco Comparte**

**Corcaplam Desarrollo Rural S.A.**

**Editorial Antártica Forestal Bío-Bío**

**GMS Productos Gráficos**

**Industrias Tricolor Ineco**

**Litografía Marinetti**

**Pizarreño Mall Plaza Vespucio**

**Supermercados AGAS.**

## **Suscripciones y Cartas a Desafío**

Para continuar adelante con nuestro **DESAFIO**, necesitamos su suscripción. Esperamos nos haga llegar sus datos utilizando el formulario incluido en este número. Asimismo, queremos que participe en esta iniciativa enviándonos sus comentarios, cartas, reflexiones, etc. Para informaciones adicionales, no dude en llamarnos al 632 8703 ó 632 8903.

**Su información la esperamos en el fax 639 9986.**