



HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

20

# DESAFIO

El despido  
Una realidad difícil  
de administrar

La empresa y el sida

¿Dos mundos en  
conflicto?

ENACO

Maximizando la calidad del  
producto y de las personas

# DESAFIO

COMITE EDITORIAL

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

DIRECTOR

Pedro A. Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

DISEÑO

Bradbury & Soría

FOTOGRAFIAS

Jaime Edo. González

ILUSTRACION

Oriando Lagos

PREIMPRESION

Idea Marinetti

IMPRESION

Editorial Antártica

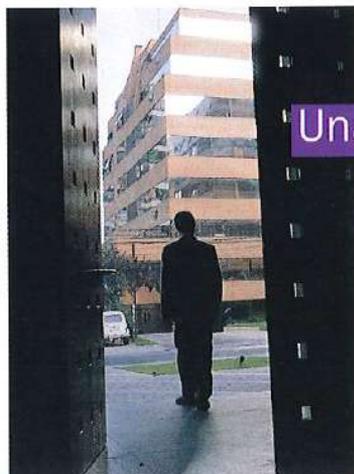
DIRECCION EDITORIAL

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

REVISTA BIMESTRAL

JUNIO / JULIO 1996, NUMERO 20

CIRCULACION RESTRINGIDA



El despido

## Una realidad difícil de administrar

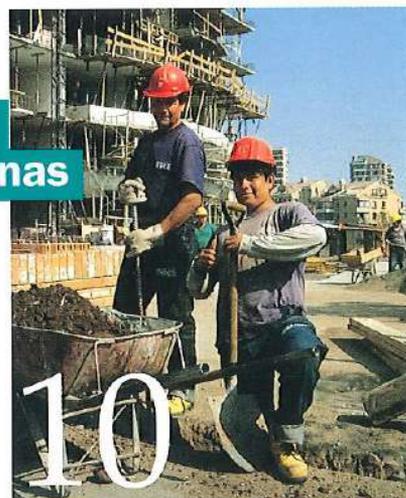
El despido es uno de los problemas más difíciles de resolver, ya que involucra en forma casi equivalente a empresarios y trabajadores. Ofrecemos alternativas y ejemplos para facilitar este duro proceso.

pág. 4

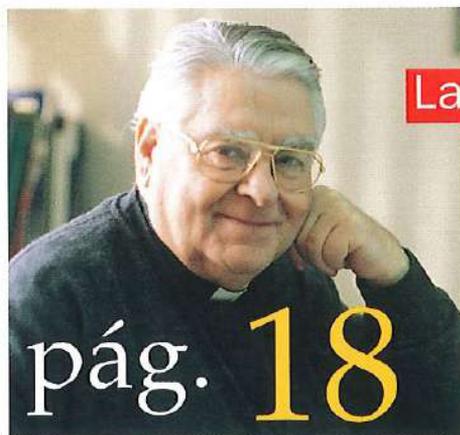
ENACO

## Maximizando la calidad del producto y de las personas

Esta empresa, líder en gestión inmobiliaria, basa su filosofía no sólo en la tarea sino que también en las personas.



pág. 10



pág. 18

Empresa y comunidad

## La empresa y el sida ¿dos mundos en conflicto?

El sida es considerado una enfermedad vergonzosa que aísla a quien la padece. La falta de oportunidades laborales acentúa aún más el problema. Sin embargo, la empresa considera que todavía este virus no le afecta.

Además...

**Opinión de Fernando Moure**, página 9,  
**Entrevista a Roberto Izquierdo Phillips**, página 14,  
**Narración**, página 17, **Noticias**, página 22 y 23.



## ¡Cuidado con la arrogancia!

Cada vez que iniciamos una aventura o nos ponemos delante de un proyecto, lo hacemos con una visión (cuál es el sueño que queremos construir), con una misión (cómo lo queremos construir) y una dirección (qué camino utilizaremos). Esto es aplicable tanto a pequeñas como a grandes empresas, en la aventura de ser persona, organización o país.

De aquí surge una reflexión en la que me he encontrado durante estos últimos días. Un reciente viaje a Colombia me dio la oportunidad de tomar distancia, mirar con altura el camino que recorreremos en pos de una misión definida y con libertad cuestionarnos si vamos por el rumbo correcto o debemos rectificar algo.

Confrontar nuestra historia con la realidad colombiana me ha conmovido profundamente. Un país quebrantado definitivamente por el narcotráfico, por las demandas inconcebibles de los extremistas y por último por la corrupción generalizada en grandes sectores del mundo político y empresarial. Qué drama y qué tremendo estado al que se ha podido llevar a todo un pueblo y a un país tan rico, fascinante y encantador como éste.

Creo que la sociedad colombiana ha llegado a lo más hondo del pantano de la destrucción y, envuelto en esta pestilencia, difícilmente encontrará una salida si no es ayudada desde afuera para que despertando sus valores dormidos, encuentre la fuerza espiritual y se autoconvoque en una gran espiral de transformación.

Este pueblo interpela hoy a quienes ya hemos olvidado los duros momentos vividos en los últimos 25 años. Los conflictos de entendimiento, las pérdidas de valores y toda la crisis que por poco nos deja irremediamente divididos. Estoy seguro que fue una gran fuerza espiritual la que desde lo más profundo de nuestro ser de hombre, de cristiano y de chileno, vino a rescatarnos. Este soporte permitió que fueran efectivas todas las estrategias económicas y políticas que se desarrollaron.

Conciente como nunca de lo sufrido y lo ganado, es que he reconocido -después de mi experiencia en Colombia- una gran soberbia y una no menor arrogancia de sentirnos superiores, creyendo que porque los indicadores económicos están en crecimiento vamos en la recta clara y directa al desarrollo.

Esta toma de distancia me ha hecho confirmar que hoy más que nunca estamos vulnerables a quebrarnos, dado que sin darnos cuenta hemos destinado toda nuestra energía a construir un edificio -que si bien es respetable en cuanto a su diseño, materiales y terminaciones- sus cimientos tal vez no estén lo suficientemente sólidos para soportar las exigencias requeridas.

Todos sabemos que si no construimos adecuadamente, llenando de valores los cimientos y fundando sobre roca la obra, mañana podremos lamentarnos al verla reducida a escombros.

Pedro Alberto Arellano M.  
DIRECTOR

# El despido: una realidad difícil de administrar

*Pocos son los problemas dentro de la empresa que involucran tan fuertemente y en forma casi equivalente a empresarios y trabajadores.*

*Despedir y ser despedido es difícil. Ante esta realidad es conveniente usar al máximo la creatividad empresarial. Ofrecemos alternativas y ejemplos concretos para facilitar este duro proceso.*

Sin duda que el despido es una de las realidades empresariales más difíciles de administrar. Es un paso duro para el que despide como para el despedido. En la mayoría de los casos es una decisión que nadie quisiera afrontar, que todos quisiéramos pasar por alto o, intentar al menos, que no nos toque muy de cerca.

Tanto es así que algunos prefieren renunciar antes de verse sometidos al estrés que implica una reducción de personal. "El gerente que estaba antes no pudo soportar y me dijo: yo me voy antes que comience a correr sangre, explica un alto ejecutivo que prefiere permanecer en el anonimato. Me costó mucho asumir su puesto y su responsabilidad, pero comprendí que si yo no era capaz podía llegar un tipo inescrupuloso, sin principios y dejar aún más dañada la organización".

El despido es una medida extrema, una sanción que será más o menos dolorosa dependiendo de cómo y en qué contexto se aplique. Primero, están aquellos despidos que se generan por una falta grave a la ética o moral de parte de los empleados, donde es necesario actuar rápidamente, en este artículo no nos referiremos a ellos, ya que no revisten de mayores cuestionamientos. Por otra parte, existen despidos que se generan después de aproximaciones sucesivas, después de haber retroalimentado constantemente los problemas errores y las faltas. Estos son más fáciles para ambas partes pues existe una preparación previa. En este sentido las evaluaciones de desempeño son clave como herramienta válida para que tanto empleados como empleadores puedan reconocer sus errores y tengan la posibilidad de rectificarlos antes de recurrir a la máxima pena.

Tal vez las situaciones más complicadas se produzcan en aquellos despidos que se generan por causas ajenas al desempeño del trabajador y aquí podemos mencionar aquellas por readecuación de la empresa a los nuevos requerimientos del mercado: reingeniería, avances tecnológicos, crisis financieras, reducción de costos, etc. Obviamente en estos casos el problema moral que se presenta al que despide es bastante más duro de afrontar

"Tengo una empresa manufacturera con más de 15

años de éxitos continuos, señala su gerente y principal accionista. El año pasado sabiendo que debía eliminar algunos operarios, no lo hice y fui muy torpe. Perdí plata y mi empresa fue mucho menos eficiente, lo cual perjudicó a todos los empleados. No quise mirar lo que era obvio, ahora no tengo otra salida: de los 150 empleados sólo podrán quedar 40. Me resulta imposible competir con esa oferta, por lo tanto reduciré al mínimo la producción y transformaré la empresa en importadora. Lamentablemente muchos tienen que irse para que esto no muera y lo siento de verdad porque con las personas a veces existen lazos de amistad y un proyecto común que es muy difícil borrar”.

No sólo las crisis económicas hacen tomar decisiones de este tipo, también los cambios tecnológicos obligan a repensar el trabajo. “Contratamos un grupo de alemanes para que nos hiciera un diagnóstico de las fábricas del rubro, señala

**Las evaluaciones de desempeño son claves para rectificar errores antes de recurrir a la máxima pena**

el director de una asociación de empresarios. Cuando entraron a la primera empresa y vieron a lo lejos el proceso de producción, uno de ellos se acercó hacia mí y dijo: tengo listo el diagnóstico, ustedes están 30 años atrasados. Pero cómo, le dije, si las máquinas son casi nuevas. El me contestó: no es sólo un problema de tecnología es el concepto del trabajo, aquí sobra el 90 por ciento de la gente, una empresa no puede ser competitiva en estas condiciones, una empresa no puede ser competitiva teniendo tantas personas porque ellas son las que necesitan baños, casinos, mejoras salariales, derechos

sindicales, etc., las máquinas sólo trabajan. Al escuchar eso pensé ¿dónde vamos a ir a parar? ¿Qué pasa con las personas? ¿Para qué ser súper desarrollados? ¿A quiénes queremos imitar?...

**EL TRABAJO SEGURO HA MUERTO**

Para los norteamericanos -según lo señala el BusinessWeek de marzo- el lugar de trabajo se ha convertido en algo caprichoso, inseguro; nadie sabe qué va a pasar. En el nuevo contrato social nadie tiene garantizado su trabajo y son los individuos responsables por mantenerse ellos mismos en el mercado y los empleadores están obligados a ofrecer los recursos para el auto control y el entrenamiento. “Las empresas no pueden asegurar el futuro a sus empleados, ambos deben estar dispuestos a correr el riesgo”.

En Chile la situación no es tan drástica, pero no pocas empresas se han visto sometidas en los últimos años a reestructuraciones y reducciones masivas de personal. “Hay situaciones en que no queda otra alternativa, señala el subgerente de desarrollo de una empresa que está en pleno proceso de fusión- tenemos que achicarnos y para ello despedir alrededor de 500 empleados. El ambiente que aquí se vive es como de duelo. Existe dolor porque hay muchos vínculos personales que hacen más difícil la tarea. Creo en la estabilidad laboral, porque cada persona que se va se lleva también un poco de la historia de la empresa y detrás de cada



una de ellas existe una familia y una responsabilidad”.

En realidad las empresas de nuestro país privilegian la estabilidad laboral. Según un estudio realizado por la Universidad Católica, el 80 por ciento de los entrevistados opina que la rotación es negativa y ven la permanencia del personal como algo deseable, sin embargo, y paradójicamente, todos -ante situaciones de crisis- la primera medida que adoptan es el despido (ver recuadro). Por lo tanto la estabilidad es proclamada a nivel de discurso, sin embargo cuando se trata de aplicaciones concretas este principio es el más sacrificado.

**¿Qué medidas toman las empresas en crisis?**

Encuesta realizada a empresas chilenas que señalan las medidas por orden de prioridad.

**Medidas**

- 1.- Reducciones de personal
- 2.- Fomentar retiros anticipados
- 3.- Fomentar renunciaciones
- 4.- Reducción de beneficios
- 5.- Reducción de sueldos de ejecutivos
- 6.- Reducción general de sueldos
- 7.- Reducción de jornada o semana de trabajo

\* Fuente: Estudio sobre Dirección de personas de la Universidad Católica

## El Outplacement

*Esta es una estrategia de desvinculación planificada entre la empresa y el empleado, cuyo principal objetivo es brindar una asesoría integral a la empresa y a los trabajadores en las situaciones donde se producen despidos personales o grupales por causas relacionadas generalmente con procesos de reingeniería o adecuación de la organización a nuevas necesidades del mercado.*

*Esta práctica aporta al despedido un apoyo psicológico especial a través de la aplicación de pruebas, documentos de orientación y trabajo personal o grupal. "Las personas despedidas generalmente están dolidas, con una autoestima baja o con cierto resentimiento hacia la empresa. Aquí los ayudamos a expresar sus sentimientos y cambiar el enfoque del problema, es decir a comprender que ninguna empresa les puede asegurar un contrato vitalicio y que su carrera profesional depende de ellos", señala Verónica Perez, quien está a cargo del outplacement en Langton Clarke. Asimismo, continúa, se le dan herramientas absolutamente prácticas como guía para la confección de curriculum, asesoría en marketing personal, enfrentamiento de preguntas y situaciones críticas, análisis de fortalezas y debilidades, plan de reinserción laboral, etc."*

*Esta estrategia -íntegramente financiada por la empresa- se está realizando cada vez con más frecuencia. "La fórmula no sólo beneficia a los empleados, sino que apoya también a la empresa en el proceso y mejora la imagen que los trabajadores tienen de su propia organización. "Las personas despedidas agradecen la especial preocupación que tuvo la empresa al someterlos desinteresadamente a un programa de este tipo. Esto optimiza su imagen, porque en vez que la gente salga disgustada desprestigiando a la empresa, sale con un muy buen concepto de ella".*

Y quizás sea el más sacrificado porque implica una solución más rápida y segura. Pero también por una falta de discernimiento personal, donde cada uno pueda dictar las pautas para resolver el problema de la manera más creativa y menos drámatica tanto para el empleado como para la empresa

### ¿QUE HACER EN VEZ DE DESPEDIR?

Algunas organizaciones han dado respuestas ingeniosas a esta pregunta. Así como lo señala el BusinessWeek, una empresa americana (Nucor Corporation) para no incurrir en despidos masivos acortó la jornada laboral a 4 días, con la consiguiente disminución de salarios, pero con la mantención de la fuente laboral.

Algunas organizaciones optan por distintos caminos. "Creo que es necesario hacer participar a los empleados de los triunfos y ganancias, pero también incentivarlos a que apoyen a la empresa en situaciones de crisis, señala el gerente de una maderera. Es por eso que cuando atravesamos una seria dificultad, llamé a todos y les dije la verdad. Les pedí que se apretaran el cinturón en todo sentido, incluso en los sueldos. El desafío era: nos quedamos todos, sacrificándonos un poco, o algunos tendrán que irse. Finalmente, salimos adelante juntos y esto creó un espíritu de cuerpo y un gran sentido de solidaridad".

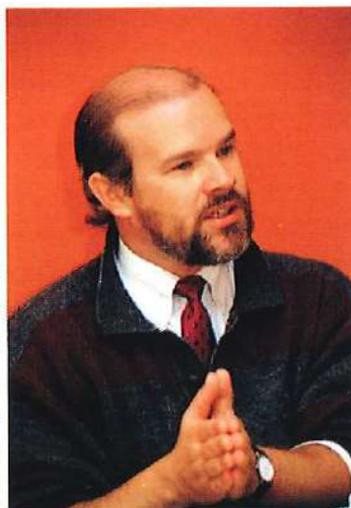
Más allá de estas medidas y sobre todo cuando aún usando la creatividad no se puede mantener más al personal dentro de la empresa, existen

dos conceptos que comienzan a sonar mucho: "empleabilidad" y "outplacement". Ambos tienen relación con la responsabilidad que le compete a la empresa con sus miembros más allá de su desempeño al interior de ella.

La empleabilidad supone que la empresa debe formar a sus empleados con un abanico grande de habilidades, las que le permitan reinserirse rápidamente en el mercado. El outplacement significa dar al trabajador, cuando el

despido es inminente, facilidades para conseguir otro trabajo dando capacitación, orientación y asesoría. (ver recuadro).

En Chile, algunas experiencias que podrían asimilarse a la empleabilidad se refieren a la creación de fuentes laborales post despido. "Nosotros tenemos un proyecto de dotar a nuestros despididos de los elementos básicos necesarios para que ellos puedan trabajar en sus hogares, en microempresas, haciendo productos que pueden comercializar directamente. "La otra alternativa es tomarlos como subcontratistas para ejecutar labores específicas para nuestra propia empresa", señala el gerente general de una fábrica. Nosotros, explica otro gerente, subcontratamos servicios específicos de personas que han tenido que ser despedidas de nuestra empresa, manteniendo la relación laboral mucho más allá en el tiempo.



Gustavo Rodríguez, gerente de R.R.H.H. de Maestranza Diesel

**SER DESPEDIDA FUE UNA EXPERIENCIA DE MUERTE**

Con todo, nunca hay que olvidar que detrás de cada despido -pactado, anunciado, necesario, esperado o no existe una persona. Una persona que es herida en su dignidad de hombre.

El despedido experimenta más que un problema de incertidumbre económica, una cierta frustración y una disminución en su autoestima. "Y es porque el hombre en su naturaleza es un "homofaber", por lo tanto dentro de su ser más íntimo tiene la necesidad de trabajar, explica Fernando Moreno, Filósofo y profesor universitario. El hombre sin trabajo, como decía el Papa, está herido en su dignidad humana, al convertirse en trabajador activo no sólo recupera un salario, sino que aquella dimensión esencial de la condición humana que es el trabajo y que para el cristiano es su camino ordinario hacia la perfección".

Pero eso no significa que el despido no sea a

veces una medida lamentablemente necesaria. "Es importante recordar, enfatiza Moreno, que el trabajo supone también el bien común". Y cuando el funcionamiento de una empresa está peligrando por una sobredotación de personal, por un mal desempeño de los empleados, por un proceso de producción anticuado, desafortunadamente el despido es una medida necesaria para el bien de la comunidad.

Sin embargo, también en algunos casos el despido puede ser una medida bastante arbitraria. "Ser despedida para mí fue una experiencia de muerte, de

duelo, comenta una profesional. Me sentí sin horizontes, sin luz, no tenía de donde agarrarme. Después de 15 años, había construido gran parte de mi vida en el trabajo. Lo peor de todo fue que me tomó absolutamente de improviso. Todas mis evaluaciones de desempeño habían sido muy buenas y yo sentía que hacía bien mi trabajo y ponía muchas energías en ello. Nadie me dio una razón concreta sobre mi despido, nadie me dijo: tú fallaste en esto, te equivocaste en esto otro, no lo hiciste bien aquí. Nunca pude saber cuál fue el motivo".

**EL VALOR DE LA VERDAD**

Ante esta realidad muchos de los empresarios consultados por DESAFIO destacan la importancia que tiene la

**“¿Es necesario dar un “plus” a alguien que ha dado parte de su vida a la empresa?...¿Cuánto y qué merece?”**

verdad en estos procesos. Es fundamental, señala Gustavo Rodríguez, gerente de recursos humanos de Maestranza Diesel, que los procesos de despido sean claros y basados en la verdad. A esto María

Elena Marinovic, gerente de desarrollo de Habitacoop agrega: "considerando que lo primero, ante una situación de despido, es el pago justo, es además indispensable que la gente sepa por qué tiene que irse, por muy doloroso que esto le resulte".

Ante esta afirmación Teófilo de la Cerda, gerente y dueño de Constructora Melinka, reacciona: "Me toca despedir gente, más aún si consideramos la gran rotación que tiene el sector de la construcción, sin embargo nunca he podido resolver muy bien este problema. Cómo le voy a decir a alguien que es ineficiente, que es incapaz, que no tiene los talentos, cuando con ello voy a dañar su amor propio y le voy a causar más inseguridad para encontrar otro trabajo. Sé que los empleados al ser despedidos, no importa ante qué circunstancias, siempre sienten que han fallado, pero es necesario decirlo con mucho tino. Reconozco que aún no he encontrado la fórmula. En lo que se refiere al pago justo agrega de la Cerda- cuesta también ponerse de acuerdo. ¿Es sólo lo legal lo que le corresponde? ¿Es necesario dar un "plus" a alguien que ha dado parte de su vida a la empresa?...¿Cuánto y qué merece?..



María Elena Marinovic, gerente de desarrollo de Habitacoop

Elena Marinovic, gerente de desarrollo de Habitacoop agrega: "considerando que lo primero, ante una situación de despido, es el pago justo, es además indispensable que la gente sepa por qué tiene que irse, por muy doloroso que esto le resulte".

La empresa no puede desligarse de éstas y otra muchas respuestas, según lo señala Gustavo Rodríguez. "La selec-

**Para el que despide**

Como reflexión, resumimos aquí algunas consideraciones planteadas en el artículo que pueden ayudar al que despide en este duro proceso.

- Intentar buscar otras soluciones creativas antes de tomar la decisión de despedir
- Retroalimentar constantemente a sus empleados sobre su desempeño.
- Evaluar caso por caso y no delegar en otros la responsabilidad de despedir.
- Decir siempre la verdad, sin herir la autoestima.
- Actuar con justicia, más allá de lo legal
- Asumir algún grado de responsabilidad con la persona despedida (outplacement, subcontrataciones, generación microempresas)

ción de personal es un compromiso muy serio ya que no sólo implica el contratar, sino que también el mantener y el despedir hay que tener presente que cada contratación es un potencial despido."

Este cuidado es el que tampoco deberían olvidar los jefes al despedir a sus subordinados. Obviamente que es más fácil delegar esta función en el departamento de recursos humanos o en el de

personal, pero asumir la responsabilidad de despedir significa un cuestionamiento previo bastante serio para enfrentar a cada persona y darle la posibilidad de explicarle la situación puntual que generó esta medida.

**La selección de personal es un compromiso muy serio. Hay que tener presente que cada contratación es un potencial despido**

**CUANDO SE CIERRA UNA PUERTA SE ABRE UNA VENTANA**

A pesar de que muchos quisiéramos evitar pasar por esta difícil situación,

existen posibilidades de sacar de ella ciertos dividendos para ambas partes.

Para el despido, más allá de su problema puntual de supervivencia y de frustración personal, existe un desafío, ya que el hecho de que un empleado no se ajuste a

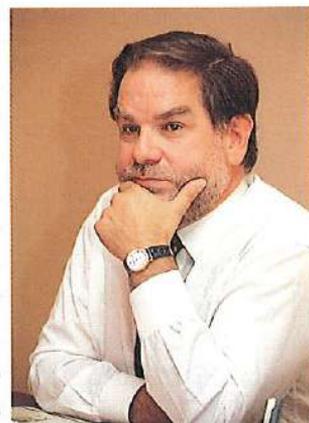
una empresa no significa que no pueda desempeñarse en forma exitosa en otra. "Nosotros despedimos hace algunos años atrás a un subgerente, porque no nos aportaba lo que deseábamos. Hoy esta persona es gerente general de una empresa multinacional, con una responsabilidad enorme y un desempeño brillante", señala el dueño de una empresa.

El despido también tiene la posibilidad de mirar hacia su interior, de buscar las fortalezas y debilidades y de entender cuáles pueden ser los problemas o conflictos personales que produjeron esta situación. "Después de haberlo pasado pésimo, siento que se me abrieron puertas. Ahora he tenido la oportunidad de mirar el mercado, de imaginarme en trabajos que antes no sospechaba, señala una ejecutiva. Tal vez -como alguien me dijo en alguna ocasión- debo darle gracias a Dios por haberme rescatado de allí para darme una oportunidad y ofrecerme otra cosa mucho mejor".

Para el empresario el tema del des-

pido también plantea una oportunidad de usar al máximo su capacidad creativa para poder dar una justa respuesta a las siguientes preguntas: ¿es posible implementar otra alternativa? ¿Es la única medida que puedo tomar? ¿Puedo intentar dar otros pasos previos? ¿Cómo puedo decir la verdad construyendo y no destruyendo? ¿Qué ayuda concreta puedo dar a quien perdió su fuente laboral? ¿Cómo puedo enfrentar al resto de la empresa para no expandir el rumor y dar estabilidad necesaria?.

Asimismo, y cuando el despido pasa a ser la única salida, la empresa deberá también entender, concebir y aplicar las medidas que faciliten a sus empleados encontrar un lugar en el mercado (empleabilidad y outplacement) y al mismo tiempo intentar preguntarse: ¿He dado las herramientas necesarias a mi personal para que puedan encontrar otro trabajo? ¿Es justo que le pague sólo la indemnización legal? ¿Puedo hacer algo concreto para que ese empleado se revalorice y se adapte a su nueva situación? ¿Puedo subcontratar sus servicios en áreas determinadas?



Teófilo de la Cerda, dueño de Constructora Mellinka

Finalmente, ambos -el que despide y el que es despedido- necesitarán una buena dosis de fortaleza para no olvidar que cada empleado es responsable por su futuro laboral, pero la empresa, sin caer en una actitud paternalista, tiene que tener presente que detrás de un despido hay una persona a la cual se le debe tratar con justicia y verdad.

**Para el que es despedido**

Resumimos algunas ideas que se plantean para que el que es despedido pueda vivir mejor este proceso

- Tratar de analizar objetivamente las causas de esta situación y sacar de ella una comprensión más adecuada de sus fortalezas y debilidades.
- Intentar no desvalorizarse porque una relación laboral no funcionó, entendiendo que eso no implica que no pueda ajustarse a otra.
- No desmoralizarse y ejecutar en forma realista - ojalá con ayuda de otros- un plan concreto para reinsertarse en el mundo laboral, con metas, horarios y estrategias.
- Aunque resulte muy difícil, hacer esfuerzos para no agobiarse con la situación económica, pensando en forma optimista, para poder transmitir eso a la hora de optar a otro trabajo.
- Asumir la realidad de que ninguna empresa puede asegurar un contrato de por vida y que cada cual es responsable de su carrera profesional.

# El despido un desafío ético

El despido puede verse desde varias perspectivas. Desarrollaré aquí mi propia visión como ejecutivo, en quien comúnmente recae la facultad de ejecutar una acción de este tipo.

Enfrentar una decisión de despido es esencialmente un desafío de carácter ético. Cuando nos vemos ante esta disyuntiva, ponemos sobre la balanza, de una parte, los derechos e intereses del afectado, y de la otra, los de la empresa.

Creo que el despido es una acción legítima pero extrema; que debe asumirse teniendo fundamentos de peso y como la me-

nos mala de las opciones posibles, ya que siempre será una medida dolorosa para el afectado, para la comunidad de la empresa y para la propia sociedad.

El despido constituye la sanción máxima que una empresa puede aplicar a alguno de sus trabajadores, porque resulta ejemplarizadora tanto para el afectado como para los demás miembros de la misma. Una decisión percibida como injusta por el resto del personal dañará el clima laboral, generando un ambiente de incertidumbre, inestabilidad y consecuente menor falta de

compromiso de los empleados con su fuente de trabajo.

La legislación tiende a proteger al trabajador de la arbitrariedad de los despidos, estableciendo causales muy precisas para aplicarlo y haciéndole costoso al empleador ejercer esta medida en forma injustificada. Sin embargo, el marco legal y contractual no bastan a la hora de resolver un despido concre-

to; en efecto, entran en juego una serie de otras consideraciones para asumir en conciencia la decisión que habrá de adoptarse.

Pero esto es mucho más que una cuestión entre dos partes relacionadas por un contrato. Me refiero a la dimensión social que tiene el

empleo y el impacto negativo que genera su opuesto: el desempleo. Este último provoca, en quien lo vive, un fuerte sufrimiento por el menoscabo que encierra y por la angustia de carecer de los ingresos necesarios para proveer el sustento a su familia.

Me referiré al despido masivo, que constituye la acción más dramática a que puede verse expuesto un ejecutivo. Viví esa experiencia en más de una oportunidad y pude enfrentarla, asumirla y superarla, sustentado en un severo análisis compartido con todo el



Fernando Moure, gerente general de Transbank S.A.

cuerpo directivo, que nos llevó a concluir que esa decisión era una condición inevitable para asegurar la continuidad de la empresa. Dicho en otras palabras, prescindir de algunos era necesario para recuperar la viabilidad de la empresa y garantizar la fuente laboral futura de la mayoría.

Enfrentando la encrucijada de sancionar un despido, una actitud equitativa y equilibrada, aplicada sobre todos los elementos que intervienen y ponderando las consecuencias, debería ser la respuesta que prevalezca en el ejecutivo responsable. 

**El despido constituye la sanción máxima que una empresa puede aplicar a alguno de sus trabajadores**

Enaco: **Maximizando**  
**la calidad del**  
**producto** y de  
**las personas**

POR: MARIELLA ROSSI W.



*Esta empresa de gestión inmobiliaria líder en su rubro, aspira a la excelencia no sólo del producto que ofrece en el mercado, sino que también del nivel de satisfacción de las personas que trabajan para hacer posible ese producto.*

Más de 120 millones de dólares de venta estimada para 1996; más de un millón de metros cuadrados edificados; 1000 trabajadores con empleo relativamente estable, son suficientes razones para entender que ENACO es una empresa a la que le ha ido muy bien.

Este proyecto partió hace 10 años con mucho entusiasmo, con poco capital, pero con gran claridad y visión. "La verdad es que entramos al negocio inmobiliario por tres motivos: primero porque lo encuentro súper creativo. Segundo porque no requería mucho capital para partir y tercero porque intuía que iba a tener un fuerte desar-

rollo en los años siguientes e iba a aumentar fuertemente la plusvalía de ciertos terrenos”, señala Sergio Cardone, presidente y fundador de la empresa.

Y no se equivocó, la suerte lo ha acompañado - según el mismo lo señala- y la economía se ha desarrollado muy satisfactoriamente para este sector. Pero más allá de esto, su enfoque personal de lo que es hacer una empresa exitosa ha sido parte de la clave de su significativo desarrollo. “Creo que la filosofía de esta empresa puede resumirse en tres grandes principios: elegir correctamente los proyectos, maximizar la relación calidad-precio y hacer que la gente trabaje contenta, expresa Cardone. Si estas tres cosas se dan, el resultado será una empresa rentable, líder y muy desarrollada”.

Es que quienes conocen al presidente de Enaco, de cerca, dan fe que su espíritu se transmite hacia abajo. El prefiere restarse méritos y señalar a sus ejecutivos de más confianza como los máximos exponentes de esta cultura empresarial basada en las personas más que en la tarea. “Me preocupo muy bien de la selección de personal, creo que eso es clave. Los postulantes, además de reunir las competencias profesionales, tienen que tener una filosofía absolutamente coherente con lo que es la empresa”.

Uno de los exponentes de esta sintonía con la filosofía de la empresa es Ignacio Santa María. El es ingeniero y gerente de operaciones de uno de los principales proyectos inmobiliarios y se ha tomado muy en serio su responsabilidad. “A veces existen problemas de tiempo, pero siempre trato de tener presente que el gran capital que tene-

mos son las personas. Me gusta una relación directa, cercana que me permita conocer sus dificultades. Para esto hacemos permanentemente reuniones en la obra, desayunos, capacitación, etc.”. Tal vez por esto llama la atención visitar uno de los proyectos a su cargo (Las Hualtatas frente al Parque Arauco). Allí en plena obra de construcción se ven muchos carteles con slogans como: “el lugar de trabajo es el reflejo de lo

**“Me preocupo muy bien de la selección de personal, creo que es clave. Los postulantes, además de ser competentes deben compartir la filosofía de la empresa”**

que soy hoy”, “¿amas tu trabajo? cúidalo a través de la limpieza y el orden”, “ésta es una obra limpia, usted no la ensucie”, etc. Junto a esto en las oficinas principales existe una pizarra en la cual todos los lunes un trabajador escribe un texto de la Biblia para que todos puedan reflexionar sobre él. Algo poco usual en una construcción, donde generalmente sólo se aprecian fierros, cemento y maquinarias.

Esta forma de hacer empresa se apoya, difunde y multiplica en otros muchos ejecutivos como Rodrigo Muñoz y Luis Germán Edwards, ambos gerentes de operaciones de importantes proyectos. Además de ellos existen otros tantos que se preocupan día a día de llevar a cabo este proyecto con el máxi-

mo de excelencia. Y son ellos mismos, los altos ejecutivos, quienes deben dar soluciones a los problemas del personal y las relaciones internas. “Aquí como una filosofía de empresa, nunca se ha contratado a alguien que se haga cargo del área de Recursos Humanos. Somos nosotros mismos los que tenemos, dentro de nuestra función, esta responsabilidad, señala Luis Germán Edwards. Así no podemos delegar y eso nos mantiene al tanto de los problemas y nos ayuda a involucrarnos aun más en el proyecto humano que existe detrás de esta empresa”.

### UN LARGO VIAJE CON LOS MISMOS PASAJEROS

El desarrollo sostenido de ENACO lo ha ubicado entre una de las empresas inmobiliarias más grandes del país, con proyectos que abarcan la mayoría de los estratos socioeconómicos. Adicionalmente, la diversificación de este rubro ha llevado a crear un fondo de inversiones inmobiliario (CIMENTA), una administradora de mutuos hipotecarios y un Fondo de Desarrollo de Empresas, dedicado a hacer negocios no inmobiliarios (SABCO). Esto no sólo obedece a la consabida idea de poner los huevos en distintos canastos sino que a la necesidad de perdurar en el tiempo. “Queremos que esta empresa sea un largo viaje que podamos realizar con las mismas personas, señala Sergio Cardone. Nuestros proyectos son de largo aliento y esto nos permite dar una estabilidad a los trabajadores difícil de encontrar en el rubro de la construcción”.

Y no es sólo estabilidad lo que los trabajadores buscan en ENACO. “Aquí nos tratan como personas, consideran nuestra opinión, nos respetan



Sergio Cardone, presidente de Enaco

Y para lograr un clima laboral armónico, para que las personas sientan que participan y trabajen contentas, se hacen cosas concretas. "Hace ya dos años nos metimos a un programa de mejoramiento continuo que realiza la Universidad Católica. Hemos ido a clases y estamos en un proceso de aplicación constante a través de distintas instancias, hemos formado equipos de calidad y en cada proyecto se trabaja permanentemente a través de reuniones, de encuentros, etc." explica Cardone.

"Este programa surgió de la idea de buscar una fórmula para lograr un buen trabajo en equipo, que también es la clave para que la gente se sienta parte de un proyecto empresarial. Aplicarlo implica estar revisando constantemente los estándares de calidad. Y con la asesoría profesional de la Universidad Católica se ha hecho participar a la mayor cantidad de empleados para que todos entiendan la necesidad de trabajar en equipo, para ser siempre mejores en un proceso que nunca termina".

### UNA SALA DE CLASES PARA CADA OBRA

Para ENACO y sus trabajadores esto de aprender e ir a clases no constituye ninguna novedad. Así como en cada obra construyen una impecable oficina para las labores administrativas, así también hacen una sala de clases que

será un lugar al cual todos los obreros más de algunas veces, recurrirán para capacitarse sobre algún tema específico o a trabajar en el programa de mejoramiento continuo.

"Nosotros le damos mucho énfasis a la parte capacitación y trabajamos permanentemente en ello, explica Ignacio Santa María. Este tema es clave para que la gente se sienta motivada e incor-

**"Uno no viene aquí a buscar mejores sueldos. En general las empresas de la construcción pagan más o menos lo mismo. Acá nos consideran como personas, podemos hablar sin problemas con el jefe, somos escuchados y nuestra opinión vale"**

porada a una organización. Sin embargo, este no ha sido un camino fácil. Hace un tiempo atrás nos dimos cuenta que mandábamos a la gente a capacitarse y no obteníamos los resultados deseados. Analizando el problema a fondo comenzamos a descubrir que un gran porcentaje de trabajadores era analfabeto. Ellos tenían una habilidad increíble para dis-

minuir y superar esta carencia, de tal forma que nadie se pudiera dar cuenta. Descubrimos entonces que teníamos que partir por un plan de alfabetización e incentivarlos para que participaran en él. De hecho existe un bono por hora estudiada que se sigue dando para que los obreros completen su enseñanza básica, luego, para que puedan terminar su enseñanza media, los mandamos al DUOC".

Sin embargo, no todo es miel sobre hojuelas, Rodrigo Muñoz reconoce también que es difícil trabajar con per-

y nos incluyen como parte de la empresa", señala Mario Vivanco, un trabajador. Además de esto, Mario Marcos, Jefe de Obras del Proyecto Valle del Sol, explica: "aquí no se tiene que andar peleando por las cosas mínimas y legales, el tema de la seguridad -por ejemplo- es algo que está absolutamente dado por la empresa y no hay que desgastarse tratando de conquistarlo, pienso que en esta empresa se vive algo distinto, yo me doy cuenta porque todos los trabajadores cuando se termina una obra quieren volver". Quizás -como lo señala Juan Vargas, otro obrero- es porque no todo lo que las personas necesitan es dinero: "uno no viene aquí a buscar mejores sueldos, porque en general las grandes empresas de la construcción pagan más o menos lo mismo. Uno acá se da cuenta que lo consideran especialmente como persona, que puede hablar sin problemas con su jefe, es escuchado y que la opinión de uno vale".

sonas que a veces no tienen ni siquiera resueltas sus necesidades básicas. En algunos casos la labor se dificulta porque son escépticos e indiferentes a estos programas que apuntan a su formación personal y profesional.

A esto, agrega Luis Germán Edwards, hay que sumar que mucha gente es adversa al cambio. "Han hecho las cosas igual durante tantos años que tienden a creer que es la única y mejor forma de hacerla y cuesta trabajo convencerlos que no es así. A esto debe agregarse la creciente cantidad de subcontrataciones que se hace en este rubro. Aunque en nuestra empresa la estabilidad laboral es bastante grande, se trabaja mucho con subcontratistas y



En el proyecto inmobiliario Las Hualtatas se ven frecuentemente carteles que, como el de la fotografía, destacan algunos conceptos relativos al sentido del trabajo bien hecho.

sin duda que es difícil transmitirle la misión a gente que es ajena a la empresa. Hemos trabajado también en ello, es por eso que dentro del programa de mejoramiento continuo, organizamos un seminario de productividad y calidad especialmente diseñado para ellos, pero aunque tratemos de incluirlos en nuestros proyectos de desarrollo no son parte integral de la empresa".

Otra dificultad que enfrentan estos ejecutivos es que se ven también pillados por la máquina del tiempo. "Existen tantas cosas urgentes por resolver que a veces van quedando de lado las más importantes y éstas son las que están ligadas al desarrollo del recurso humano. Sin embargo, para no equivocarnos y animarnos unos a otros, todas las semanas nos juntamos los principales cabezas de proyectos y comentamos que está haciendo cada uno, cuáles son los avances, cuáles son los problemas y desafíos y nos retroalimentamos y entusiasmamos para no perder nunca el espíritu que nos ha inspirado", señala Rodrigo Muñoz.

### "ME SENTI IMPORTANTE"

Justamente porque creen que es fundamental el diálogo, la comunicación y la interacción, realizan -una vez al año- el encuentro de ENACO. En esta fecha prácticamente se paralizan, toda la tarde, las actividades de la empresa, se juntan en una gran reunión cuyo fin principal es conocerse, saber quiénes son los nuevos, cuáles han sido los avances de la empresa, sus metas y objetivos. "Debido a que existen diferentes proyectos que se sitúan geográficamente distantes, mucha gente que trabaja en la misma empresa nunca se ha visto y en esta ocasión, a través de dinámicas grupales, se produce una inte-

racción entre todos los miembros de ENACO", explica Rodrigo Muñoz.

"Para mí ha sido muy interesante poder participar de este encuentro, señala un obrero que lleva sólo un año en esta empresa, pude conocer a mucha gente y me sentí importante porque me invitaron a este lugar elegante (un hotel) y pude sentarme al lado de mis jefes y compartir con todos por igual".



Esto de sentirse incorporado a un proyecto entusiasta mucho a Sergio Cardone. Creo que las relaciones internas son básicas para el buen desempeño de cualquier proyecto empresarial y la gente se siente contenta cuando se les hace participar, cuando se les considera más que un número o un factor de producción.

"Para la etapa que viene, continúa Cardone, debemos seguir perfeccionando la relación empresa-trabajador. Por otra parte será básico que calibremos muy bien dónde invertir. Antes había inversiones obvias, hoy todo eso pasó y cada inversión requiere de un estudio mucho más cuidadoso. Asimismo, esperamos diversificarnos en otros rubros a través de CIMENTA y SABCO y próximamente entrar a internacionalizar la oferta de ENACO, es decir abrir mercado en otros países. Todo esto sin perder nunca de vista que nuestro principal recurso son las personas y que queremos que ellas trabajen felices".

Roberto Izquierdo Phillips:

# “Lo más importante es cambiar el **corazón** del hombre”

POR: ROSARIO GUZMAN ERRAZURIZ

*Una trayectoria de excelencia llevó a su empresa, Sopesa Alimar, a obtener el premio Icare. Hoy, con sus 85 años y más de 50 dedicados al trabajo, atesora el valor de la experiencia que es capaz de transmitir con gran lucidez.*

¡Qué historia la de “don Tito! surcada de goces innarrables -que toda vez que cruzan el firmamento consiguen eclipsar al resto de los mortales- y de colores desgarradores que nunca han impedido que él siga elevando su mirada al cielo... Con sus 85 años formidablemente bien llevados (nos hace una breve exhibición de las flexiones



que realiza todas las mañanas), Roberto Izquierdo (13 hijos, 45 nietos, 8 de ellos adoptados), continúa asistiendo a sus oficinas de SOPESA ALIMAR, desde donde supervisa el quehacer de sus hijos Roberto, Fernando, Vicente y Santiago. "Que bonito es tener una empresa familiar -confiesa- pero no es fácil". "Con todo -dice- vale la pena".

Quitado de bulla a más no poder y reacio a las entrevistas, no fue menor la persuasión a la que debimos echar mano para cruzar el umbral de su casona de calle Pocuro, la misma que habita desde el día en que contrajo matrimonio con su inolvidable Grace Menéndez Préndez, con quien tuviera 13 hijos y que partió de este mundo en 1973, dejándolo sumido en la más honda tristeza.

La muerte sería, a lo largo de su vida, una amiga que de tarde en tarde vendría a visitarlo, permitiéndole exclamar -en virtud de su inquebrantable fe en Dios- una y otra vez, al igual que Job: "Dios me lo dio, Dios me lo quitó..." Primero -cuando él sólo tenía 15 años-perdió a ese padre excepcional, a quien Juan de Dios Vial Correa considerara fundador de la medicina en Chile (razón por la cual el rector de la UC presenta en estos días el libro escrito por Enrique Campos Menéndez en torno a la vida y obra del Dr. Vicente Izquierdo Sanfuentes). Luego, la muerte vino al encuentro de su pequeño hijo, en medio de las aguas de una piscina... Más tarde, ocurrió la desaparición de su amante esposa. Posteriormente, su hijo Julio...

"Y como soy incapaz de estar solo, me volví a casar", reconoce, refiriendo-

se a sus segundas nupcias con Delia Correa, quien hace 9 años permanece a su lado sumergida en un sueño profundo, como consecuencia de un daño cerebral... "Quiero contarle que, además, perdí mi oído derecho, así es que escucho sólo por el izquierdo", añade, como si quisiera contabilizar también esa pérdida...

**El mundo en que estamos metidos todo es relativo, todo está permitido, todo es confusión. Nadie parece tener claras las diferencias entre el bien y el mal**

**-¿Cómo ha podido enfrentar tanto dolor?, le pregunto a este hombre vital, alegre, efusivo, locuaz...**

Con fe, responde rotundo. Creyendo en Dios y en la vida eterna. El dolor, si lo vivimos de cara a Dios, es la puerta de entrada a la otra vida. Yo he estado siempre muy cerca del Señor. Siempre. En las buenas y en las malas.

Fe grandiosa, la suya. La misma que heredaron sus hijas, dos de las cuales se convirtieron en monjas benedictinas (Alejandra y Gracia) y otra, en numeraria del Opus Dei (Carmen). "Ellas se me fueron con el Señor y son mujeres extraordinariamente felices, especialmente la Gracia (filósofa), que es absolutamente sorda... La menor de todas (Rosario) vive con él, le lleva la casa y sus 3 oficinas.

Dos temas que le apasionan alimentan su lectura (que junto a la montaña y el esquí, que dejó de practicar hace 5 años, han sido sus grandes aficiones): la historia y "las cosas de Dios"... En cuanto a la primera, señala a Carlos V y a Carlomagno como dos figuras formidables de la historia de la humanidad. Respecto de lo propiamente espiritual, tal es su sensibilidad religiosa, que hoy se encuentra -junto a su hija Alejandra y a María Isabel Guzmán- escribiendo unos Laudes y Vísperas sencillas, "para el ganado flaco"...

Para serle franco -se acusa- yo debería estar "apostolando" y no lo hago porque soy flojo y cobarde. Y esto está muy mal, porque como las fuerzas de las tinieblas son más sagaces que los hijos de la luz, ¡mire usted el mundo en que estamos metidos! Todo es relativo, todo está permitido, todo es confusión. Nadie parece tener claras las diferencias entre el bien y el mal. Se ha perdido la sacralidad, la unidad de la fe. El hombre de hoy cree que a través del humanismo llegará a Dios y está equivocado: porque creemos que Dios es nuestro Padre común, somos capaces de amar y perdonar a nuestro prójimo...

Me mira fijo, se detiene, dubita unos instantes y pregunta: "¿Usted me autoriza para hacer una reflexión que toca el campo de la política?"

**-¿Qué derecho tendría a censurarlo?, le respondo...**

Me gustaría pedirle a la DC que reflexionara en torno a su responsabilidad en la defensa de los valores cristianos. No puede ser que en virtud de su alianza con los socialistas, se haya des-



dibujado su huella católica de tal manera, que no provenga desde ella la defensa de los valores del Evangelio. Lo mismo le pediría a la llamada derecha tradicional: no puede dejar en manos de la UDI la defensa de los principios. Si somos católicos debemos jugarla por nuestra fe, sea que militemos en uno u otro partido político. Si no hacemos esto, el panorama valórico será cada vez más desolador.

Suspende su análisis, mira hacia lo alto, respira hondo, y como si le volvieran repentinamente sus ínfulas optimistas, augura: "Pero estoy seguro de que va a salir algo bueno, al final, de todo esto!"

Como ingeniero civil, siempre estuve ligado a las obras públicas, construyendo, haciendo caminos, pavimentando... Desde 1943 en adelante, sus energías se volcaron a la actividad pesquera, llegando a consolidar la importante industria de harina y aceite de pescado SOPESA ALIMAR, que en 1988 obtuvo el premio ICARE (en categoría empresa) por su exitosa gestión y sostenido ritmo de inversiones. En di-

cha oportunidad, don Roberto agradeció, con notable modestia, la distinción y fue categórico en su llamado: "Mucho nos pidió el Santo Padre cuando vino a Chile, la preocupación por el bien común, ese que nos obliga a preocuparnos del otro y no sólo de nosotros mismos... La cuestión no es cambiar las estructuras ni los sistemas, sino cambiar nosotros mismos. Con estructuras utópicamente perfectas y con hombres malos, egoístas e injustos, todo andará mal. En cambio, con estructuras no tan perfectas, pero con hombres buenos, generosos y justos todo avanzará hacia la paz... Lo importante es cambiar el corazón del hombre. Ya lo dijo la escritura: "Os quitaré el corazón de piedra y os daré un corazón de carne..."

**-Y el corazón de los empresarios, don Roberto, si es que estuviera permitido generalizar, ¿diría usted que se acerca más al de piedra o al de carne...?**

(Hace un largo silencio) Pienso que a todos nos falta espíritu "social cristiano" y éste es un tema que converso mucho con mis hijos... (Digamos que él formó parte de aquella juventud que algunos apodaron como "los comunistas del Padre Fernando Vives...").

En todo caso, su propio corazón ha dado muestras de sobra -en todo senti-

do- de ser más de carne, que de piedra... Condecorado por el Papa como benefactor de la Iglesia, hace 3 años dio origen a la Fundación de la Santa Fe: "Doné todo el dinero que podía, lo que me estaba permitido, cual es la llamada "cuarta libre disposición", para que fundara colegios para nuestra gente, en Talcahuano y San Antonio. Nos asesoran Gonzalo Vial Correa y su mujer. Es muy importante que nuestros trabajadores sientan que reciben algo más que sueldo... Debemos saber regalar en forma gratuita..."

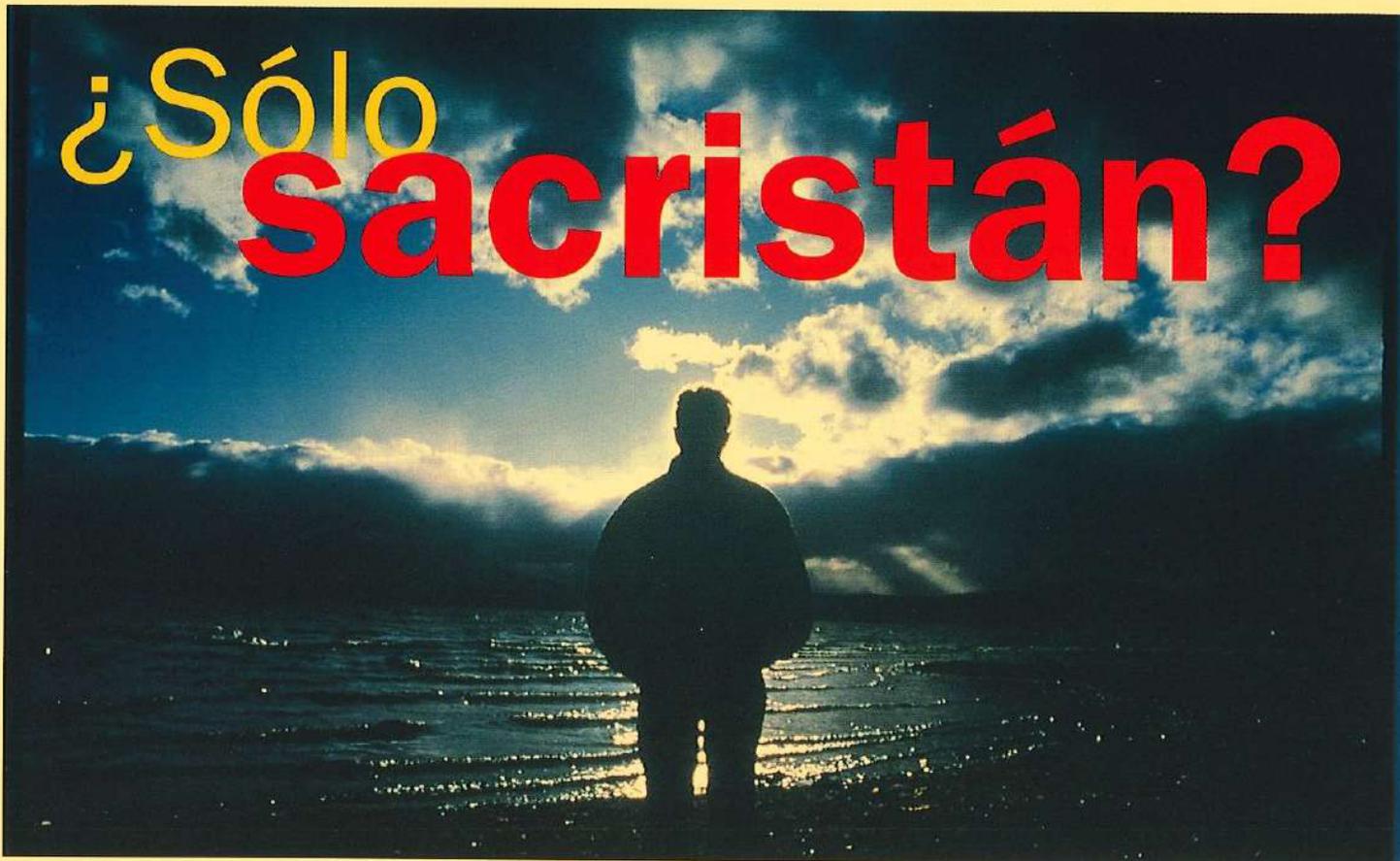
**Con estructuras utópicamente perfectas y con hombres malos, egoístas e injustos, todo andará mal. En cambio, con estructuras no tan perfectas, pero con hombres buenos, generosos y justos todo avanzará hacia la paz**

**-¿Un consejo para los empresarios jóvenes?**

Que aumenten y cultiven su fe en Dios y en la oración, porque si no se tiene

una fe profunda, les será muy difícil vivir esos valores cristianos que son exigentes, pero que al mismo tiempo son los únicos capaces de hacernos cambiar el mundo... Las fuerzas del hombre son muy limitadas y la naturaleza humana es muy débil. Pero lo que es imposible para el hombre, es posible para Dios...

A estas conclusiones -entre muchas otras- ha llegado este octogenario hombre de empresa, quien se ha dado tiempo para la meditación, mientras su vida transcurre entre su casa, la oficina, la iglesia, su cabaña en Farellones y su fundo de Alcones. 



# ¿Sólo sacristán?

**M**e ha tocado animar o aconsejar a numerosos despedidos. A todos les he contado una misma historia, cuya sabiduría nos habla de cómo la angustia, la incertidumbre o la rabia pueden hacer surgir inimaginables reservas de creatividad. Este es un resumen personal del cuento de Somerset Maugham:

El sacristán de la Parroquia de San Andrés, en Londres, era feliz. Le gustaba arreglar las flores del altar, disfrutaba con el olor a incienso y el ceremonial lo emocionaba. Murió el viejo párroco a quien tanto quería y su joven reemplazante transformó la modesta parroquia en una de moda, a la cual muchos concurrían. El recién llegado descubrió que su sacristán no sabía leer ni escribir:

- Un analfabeto no es adecuado para esta parroquia. O aprendes o te vas, sentenció.
- Estoy muy viejo para aprender, se dijo el sacristán y decidió irse.

Salió a la calle y, como siempre cuando estaba preocupado, quiso fumar. A pesar de recorrer muchas cuadras del vecindario no encontró donde comprar cigarrillos. "Sería un buen negocio usar mis ahorros en instalar una cigarrería en este barrio", se dijo. Y así lo hizo.

Tuvo éxito. A los pocos años, y después de vagar por Londres, tenía cinco cigarrerías tan estratégicamente bien ubicadas como la primera.

Un día cuando fue a depositar, que era casi lo único que hacía en el banco, le dijeron que el gerente quería hablarle y entonces se acercó a él. Este le hizo ver que en la cuenta corriente tenía siempre un elevado saldo:

- Con su autorización podríamos invertírselo y ganaría intereses, le propuso.

Al antiguo sacristán le pareció bien la sugerencia, entonces el gerente le presentó un documento:

- Léalo y firmelo. Así quedaremos autorizados para operar.
- Eso no va a poder ser -contestó- ya que no sé leer ni escribir.

El gerente se sorprendió:

- ¡Notable! -exclamó- Si así ha logrado acumular una pequeña fortuna ¿Qué habría sido si hubiera sabido leer y escribir?
- Sacristán de la parroquia de San Andrés, le contestó.

**Cuento de Somerset Maugham  
adaptado por José Zabala de la Fuente**

# La **empresa** y el **sida** ¿Dos mundos en **conflicto?**

POR: MARIA LORETO VALDES A.

*Como la lepra en tiempos de Jesucristo, el Sida es considerado hoy una enfermedad vergonzosa, que aisla a quien la padece y lo condena a la absoluta soledad. La falta de oportunidades en el mundo laboral acentúa aún más el problema. Nadie quiere dar nombres, todos los entrevistados desean permanecer en el anonimato, porque al parecer la empresa considera que todavía este virus no le afecta directamente.*



Empresa y Sida. Definitivamente dos realidades que no se han encontrado. En el mundo del trabajo no hay espacio para aquellos hombres o mujeres contagiados con el virus del VIH. La sociedad en general y las empresas en particular -aunque hay excepciones- prefieren cerrar los ojos ante una realidad que cada día cobra nuevas víctimas. Los enfermos de Sida son marginados de su trabajo porque son considerados un peligro y un mal ejemplo.

Abrumado se le ve al padre Baldo Santi, vicepresidente ejecutivo de Cáritas Chile, quien tiene sobre sus espaldas la inmensa responsabilidad de humanizar y dignificar la vida de quienes padecen del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, Sida. No hay día en que no llegue hasta su despacho, en el edificio de Alameda esquina Echaurren, una persona que esté viviendo el drama en carne propia porque fue despedido del lugar donde trabajaba o porque la familia prefirió negarle su apoyo. Hace unos meses fue el caso de un empleado que fue despedido de una empresa fotográfica, la semana pasada, el de un joven de apenas 22 años quien ya no trabaja más como vigilante. "Fue otro funcionario el que dijo que yo estaba enfermo. Se supo por

unos exámenes, yo no tenía idea. Para mí ha sido tremendamente difícil el hecho de cómo enfrentarlo con mis padres y compañeros de trabajo, pero tengo el ánimo arriba. Lo único que pido es una oportunidad para las personas que están en mi caso. Me siento absolutamente capaz y la sociedad me ha cerrado las puertas”.

La situación a nivel mundial y local es compleja. Según cifras de la Organización Mundial de la Salud, OMS, en la actualidad hay 15 millones de seropositivos en el mundo. Y Chile no se queda atrás. El Ministerio de Salud ha notificado 1.363 casos de Sida entre los años 1984 y 1995. Según investigaciones del doctor Pablo Vial, de la Universidad Católica, en 1994 había 315 enfermos de Sida, de los cuales murieron 247. Al año siguiente, en 1995, la cifra de enfermos aumentó a 403 y los muertos subieron a 320. Para 1996 las proyecciones son 515 enfermos de Sida y 403 fallecidos.

En opinión del padre Santi, “estamos frente a una realidad que no es discutible y que es la presencia de un virus. Naturalmente que lo que más interesa a todas las personas es la defensa frente a esta enfermedad. Lo importante entonces, y tal como lo indica el Santo Padre, es entregar información que a la vez sea formativa, clara y honesta. En esa responsabilidad no se excluye a nadie, va desde el Estado hasta la familia, pasando por los educadores y los empresarios.”

Al respecto, el padre Santi cuenta una experiencia de suyo dolorosa: Envió 200 cartas a distintas empresas para ponerse al servicio de los empresarios con el fin de que cuatro o cinco empleados de cada una de ellas asistie-

ran a un curso para dialogar sobre la mejor forma de cómo defenderse de este virus. “De las 200 cartas contestó sólo una empresa señalando que no podrían asistir porque sus empleados salían del trabajo a las 6. Y eso que el curso estaba programado para las 7 de la tarde. Frente a eso a mí se me cayeron los brazos. La idea era un servicio que Cáritas quería brindar para obviar dificultades a futuro entre el empleador y el empleado”.

**Existe cada vez un número mayor de empresas que exigen a quienes postulan a ellas un examen para saber si se tiene el virus. “Lo más lamentable -asegura el sacerdote- es que el resultado de ese examen es entregado directamente por el laboratorio a la empresa”.**

Aunque racionalmente las personas entienden que el contagio es vía relaciones sexuales o transfusión de sangre, aún subsiste el temor de mantener un trabajador infectado en la empresa. El padre Santi asegura: “no podemos desconocer que ha habido varios casos en que una vez que se ha sabido que un empleado es portador, ha sido expulsado de la empresa. El Sida en sí no es una enfermedad, representa un signo de inmunodeficiencia, abre el camino a posibles enfermedades. En un co-

mienzo la persona no vivía más de 5 años, pero hoy el umbral de vida supera los 15 años”. Por ejemplo, en Cáritas el padre Santi da trabajo a un empleado que recibió hace 8 años y es una persona totalmente sana. Hace una vida normal, aunque sí se le ha inculcado que cuide la alimentación, que haga deporte y lleve una vida tranquila. (ver recuadro)



**LA EMPRESA FRENTE AL SIDA**

Para el Padre Santi no está moralmente permitido que las empresas hagan indagaciones para comprobar la presencia de un estado de seropositividad en sus dependientes o potenciales empleados. Pese a lo discriminatoria que le pueda parecer esta medida, existe cada vez un número mayor de empresas que exigen a quienes postulan a ellas un examen para saber si se tiene el virus. “Lo más lamentable -asegura el sacerdote- es que el resultado de ese examen es entregado directamente por el laboratorio a la empresa, con lo que se pierde la dignidad de la persona y se termina con el secreto profesional”.

Pero es un tema complejo, que obviamente los empresarios no cuentan aún ni con la conciencia ni con las herramientas para resolver “En una ocasión, el gerente de una empresa norteamericana de venta de comida rápida, me llamó para decirme que tenía un empleado con Sida y que no podía continuar trabajando ya que él manipulaba alimentos. El gerente, muy

sensible, me dijo: mire padre, por qué no lo absorbe usted y nosotros le seguimos pagando el sueldo. Pero el drama no es sólo el sueldo de la persona, sino que la falta de trabajo. Asumí esta tarea y lo puse en una institución a trabajar. Como se sentía un poco vigilado por mí, prefirió retirarse después de un par de años”.

**UNA VISIÓN CRISTIANA**

Pero en el mundo de la empresa también hay opiniones esperanzadoras. Es así como un ejecutivo del sector financiero dijo a DESAFIO: “Las empresas tenderán cada vez más a hacer un control estricto a sus postulantes. Pero no es sólo por el Sida, sino también por enfermedades como cáncer o tuberculosis. La idea es contratar personas que no tengan un problema grave de salud, porque luego los tratamientos son carísimos y, naturalmente, la empresa no puede darle la espalda. En definitiva, pasa a ser un problema de la empresa. Actualmente no tenemos ningún seropositivo, pero sí, empleados con otras enfermedades catas-

**“Qué más cristiano puede ser ayudar a una persona que está condenada a muerte. La gente tiene que entender que la enfermedad no es contagiosa, salvo a través del contacto sexual o del uso de una misma jeringa infectada por dos o más personas”**

tróficas. Ahora, si se contagia un trabajador del banco éste no será expulsado, y se le garantizará un tratamiento médico. Eso incluye también la reserva y la confidencialidad de su caso. Estamos concientes que la enfermedad va ligada a prácticas homosexuales y hay mucha aprensión frente a ella. No se le puede sumar a su propio drama el rechazo de sus compañeros de trabajo”.

Por su parte, un empresario de una industria textil precisó que si en su empresa hubiera un enfermo de Sida no lo despediría, le mantendría su puesto de trabajo y le daría facilidades para el tratamiento médico. “Nosotros, de hecho, tuvimos una persona con Sida en la fábrica. Lo ayudamos todo lo posible hasta que llegó el momento en que no pudo continuar trabajando pues perdió la visión”.

Para este hombre de negocios la actitud de un empresario cristiano debe ser muy clara: “en primer lugar hay que entender que ser cristiano significa ayudar al que más lo necesita. Qué más cristiano puede ser ayudar a una persona que está condenada a muerte. La gente tiene que entender que la enfermedad no es contagiosa, salvo a través del contacto sexual o a través del uso de una misma jeringa infectada por dos ó más personas”.

Sin embargo, el Sida no favorece en absoluto a la empresa porque atenta contra el progreso económico de un país ya que afecta al recurso más importante: los jóvenes. El mayor porcentaje de infectados fluctúa entre los 14 y 38 años. Entre 1984 y 1995, el 56 por ciento de los infectados tenía ese rango de edad. El padre Santi cita el caso de Tailandia, un país económicamente estable, sin embargo, como el contagio está afectando a círculos jóvenes de la población -entre 17 y 28 años- se está tambaleando aquella economía sólida.

Pero no todas son malas noticias para quienes sufren de esta enfermedad de fines del siglo XX. Gracias a la ayuda generosa de empresas -que el sacerdote prefiere no nombrar- se está cons-

**Proyecciones de la situación del sida en Chile**

AÑO	CASOS VIH+	ENFERMOS DE SIDA	MUERTES
1993	784	246	127
1994	1097	315	247
1995	1536	403	320
1996	2150	515	403
1997	3010	659	497
1998	4214	843	637
1999	5899	1079	816
2000	8259	1381	1046
2001	10735	1767	1337
2002	13955	2261	1710
2003	16127	2894	2189
2004	23583	3704	2802
2005	30658	4741	3586

Fuente: Antecedentes Dr. Pablo Vial

Juan Pablo Zúñiga

## “Sólo una oportunidad”

Juan Pablo tiene 23 años, pero no es un joven como todos. Juan pablo tiene Sida. Nació en Santiago y fue abandonado por su madre. Se crió con su padre, una madrastra y sus hermanas. Hoy vive en la casa Betania en San Bernardo junto otros 8 enfermos de VIH, Trabaja toda la semana en las oficinas de Caritas en Santiago, donde realiza labores de junior. Este es su testimonio: “en mi casa me hacían la guerra así es que llegó el día en que me fui, a eso de los 11 ó 12 años. Empecé a ir al centro, trabajaba en cualquier cosa, me quedaba en el Hogar de Cristo. Tenía un grupo donde todos teníamos el mismo problema de abandono familiar. La verdad, cuando me fui de la casa no les importó mucho porque estaban un poco aburridos conmigo, faltaba mucho al colegio. Es difícil estudiar cuando no se tiene mamá, alguien que te lave la ropa, que justifique cuando te quedaste en la casa enfermo. Es una lata ser siempre el más cochino de la clase. Yo era excelente alumno, tenía buenas notas, pero nunca me ayudaban en nada. A mi mamá no la conozco ni en fotos, a veces tengo ganas de ir a verla, pero me da miedo ser rechazado por segunda vez.



Si yo volviera a nacer lo único que pediría es una oportunidad más grande. En ese tiempo estaba desesperado, me daba cuenta de mi realidad y lo único que quería era salir de ese mundo.

### A los quince años te comenzaste a portar bastante mal...

Claro, muchas veces robaba, dormía en la Biblioteca Nacional. Después empecé a trabajar en el edificio Santiago Centro en la noche. Cuidaba un kiosko de diarios, en la mañana iba a buscar los diarios y así empecé a conocer gente de corbatita que le hacía a la droga. Luego conocí a personas que vendían droga y yo era como el intermediario, y ellos me daban para el consumo. Entonces me dije, ‘Aquí está la papa’...

### ¿Y te gustaba esa vida?

A medida que iba avanzando mi vida, hasta cuando estuve en la cárcel, siempre había algo que me decía, que yo no era de ahí. Los cabros me decían: ‘tú no soy de aquí’. Si yo volviera a nacer lo único que pediría es una oportunidad más grande. En ese tiempo estaba desesperado, me daba cuenta de mi realidad y lo único que quería era salir de ese mundo.

Tenía que luchar día a día por la sobrevivencia. Comenzaba la mañana pidiendo para tomar desayuno. El día me lo pasaba con los escolares, pero cuando llegaba la tarde me iba al centro y allí conocí travestis, homosexuales, lanzas, cogoteros. En esas malas andanzas no tardó en manifestarse la enfermedad.

### ¿Qué le pedirías a quienes tienen la posibilidad de dar trabajo?

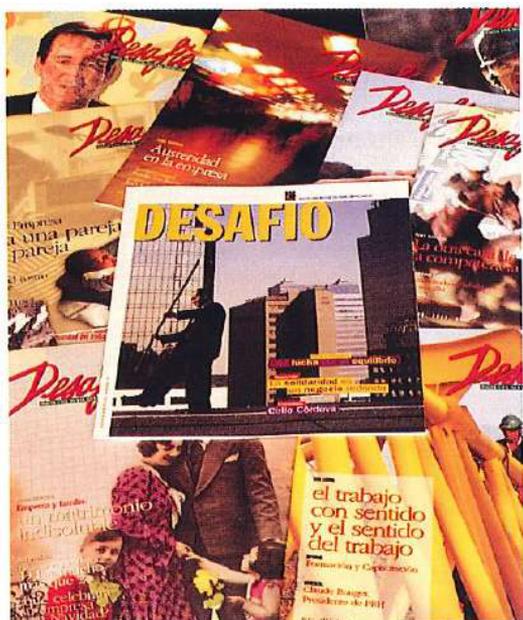
Sólo pediría que hubiera más oportunidades para los jóvenes. Yo vivía en un sector de Recoleta al que llamábamos “el hoyo”. Pasa que uno no quiere salir de ahí, son cabros que están todo el día parados en la esquina esperando una carroza, fumando marihuana, y al día siguiente de nuevo están fumando marihuana. Es una vida sin sentido.

truyendo en La Florida la primera clínica para enfermos terminales de Sida. Diseñada por el arquitecto Ruperto Correa y ejecutada por la Cámara Chilena de la Construcción, tendrá en su primera etapa unos 2.000 metros cuadrados con capacidad para 40 camas repartidas en luminosos dormitorios para enfermos hombres, mujeres y niños. También habrá un espacio para el reencuentro familiar. La idea del proyecto es mejorar el nivel de vida de muchos infectados quienes no tienen donde pasar sus últimos días. En una segunda etapa la clínica contará con laboratorios, pabellones, capilla y otras dependencias. Con un costo de 400 millones de pesos, al padre Santi no le ha sido fácil reunir el dinero. Hace algún tiempo recibió la visita de una persona que había decidido donar 70 millones para la habilitación de la clínica. Si por algún motivo ésta no se construía, el dinero debía devolverse. “Es que cuesta que el Sida nos conmueva. No es un niño lisiado a quien le falta una mano, el problema es que afecta a una persona que de alguna manera tuvo un desliz de carácter moral. Aunque ahora ya afecta a personas heterosexuales”.

El padre Santi siente un gran peso en sus espaldas, peso que invita a compartir a muchos empresarios que deseen experimentar la solidaridad no sólo aportando su dinero, sino también sus ideas, trabajo y oportunidades. Porque el sida -a juicio del sacerdote- es una realidad que irremediablemente, tarde o temprano, le va a afectar a la empresa. 

# ¡Suscríbase a Desafío ahora!

*y retire en nuestras oficinas un set de "El trabajo y La Palabra"*



## Suscriba a otros a DESAFIO

y regale a sus colaboradores, clientes y proveedores, un mensaje positivo que les ayudará a compatibilizar los valores con el quehacer empresarial.

Por cada 3 suscripciones recibirá un afiche motivacional de empresa gratis



Por más de 30 suscripciones obtendrá un considerable descuento y la posibilidad de aparecer en nuestra revista como empresa colaboradora.

## Talleres Desafío empresarial

*Invitamos a las empresas a reflexionar sobre los temas planteados en la revista o que tengan relación con nuestra línea editorial. Para ello Desafío cuenta con un equipo de profesionales que le podrán organizar, charlas, seminarios o grupos de reflexión dentro de la organización.*

**INFORMACIONES A LOS TELEFONOS**  
**6328703 - 6328903**

**VALOR ANUAL SUSCRIPCION 2 UF**

Además le da derecho a :

- 2 cuadernillos de temas específicos
- Descuentos en la conferencia anual de DESAFIO

*"La búsqueda de la excelencia será la nueva meta del nuevo siglo y del nuevo milenio, un verdadero despertar de conciencias que empujará al hombre a la eterna búsqueda de los valores que dan sentido y dirección a sus acciones"*

*(Del libro Cómo ser líder en el siglo XXI)*

## La Fortaleza

### Karen Ebenperger

La fortaleza necesariamente implica hablar de debilidad. Como San Pablo decía: "Soy más fuerte mientras más débil soy"

- La fortaleza tiene que ver con mantener la línea, con una coherencia de vida pese a las adversidades. Tiene que ver con mantener un proyecto profundo de vida, a pesar de lo que viene del otro lado.

- La fortaleza también se construye en los buenos momentos. Cuando estamos en la cresta de la ola, es muy fácil desubicarse y perder el rumbo. Allí la fortaleza consiste en ser vulnerable a las presiones, al halago.

### Alfonso Swett

- No creo que pueda existir fortaleza alguna que no esté primero cerca de Dios, porque Dios ayuda

- El esfuerzo, el sacrificio y el trabajo es lo que va haciendo fuerte a una persona.

- Hay que vencer el temor, eso de no hacer nada, de no comprometerse, eso de vivir flotando es lo peor que nos puede pasar para ser fuertes.

- Quizás lo más importante para la fortaleza es emprender algo, tener un proyecto de vida y darle un sentido

## La Caridad

### Padre Raúl Hasbún

- El hombre es partícipe de la naturaleza divina, es imagen y semejanza de Dios y Dios es amor, por lo tanto tiene como definición primordial el ser amado y el amar. La caridad es una virtud teologal mediante la cual el espíritu de Cristo nos capacita y nos ayuda a ofrecer a otro nuestro amor.

- En el juicio final, en nuestra muerte o en lo que podríamos llamar prueba de actitud celestial la única pregunta será sobre el amor. Eso hace que ninguno tenga excusas para fracasar en la prueba ya que debe ser el único test en el cual las preguntas son previamente conocidas por los examinados.

- "Haz tú por los demás lo que tú esperas y exiges que los demás hagan por ti" es una fórmula imposible de malentender, imposible de esquivar y con eso se demuestra siempre la caridad.

### Mauricio Larraín

- No le otorguemos responsabilidades extraordinarias al mercado, el mercado es neutro, la creatura es valórica, no pidamos al mercado lo que él no nos puede dar.

- "Entre la justicia y la caridad se da un cierto paralelismo. La justicia se preocupa de dar a cada uno lo suyo y la caridad, de que demos lo nuestro a los demás una vez que hemos dado lo suyo a cada uno.

- La caridad no es necesario buscarla en grandes acontecimientos sino en la vida diaria. Se tiene que dar en tres facetas: el amor a Dios, el amor a sí mismo y el amor al prójimo.

- La santificación del trabajo. Al trabajar estoy colaborando con la obra de Dios por eso es importante dignificar el trabajo, porque a través de éste también mostramos nuestro amor a El.

- Es necesario invertir tiempo en el cuidado espiritual, hay que educar el espíritu y así como se tiene un plan estratégico para el desarrollo de la empresa es necesario diseñar un plan de vida espiritual. Esto es parte del amor a sí mismo.

- Las empresas que se involucran en obras de caridad no lo deben hacer por ser reconocidas y tan sólo dar plata, lo importante no es sólo involucrar recursos económicos sino que involucrar a las personas en ello.

## Coherencia de vida

### Padre Donald O'keeffe

- El hombre y su mente puede asemejarse a un computador que se llena de datos. Si los datos que almacenan son errados, la conclusión, ante cualquier actuación, puede ser lógica pero no ética. El error ocurrió al almacenar la información.

- En la edad media la ética y la moral se fundamentaba en la fe, posteriormente pasó a fundamentarse en la razón y actualmente se fundamenta en el consenso universal: se vota y lo que gana es la verdad y eso no puede ser. Los valores son absolutos y no se pueden someter a consenso.

- Es el momento preciso para que Chile pueda distinguirse no sólo por sus avances económicos sino también por los valores que están detrás de ellos.

- La virtud hay que formarla a través de la voluntad. Sin voluntad el hombre es sólo una veleta. La virtud libera pero es necesario darse tiempo para vivirla.

## Generación Empresarial:

# Revivir las virtudes en la empresa

Resulta impactante y tal vez un poco increíble encontrar reunido a un grupo de 180 personas de terno y corbata, a las 8.30 de la mañana, de pie y rezando un Padre Nuestro. Más impactante resulta aún si se considera que esas personas pertenecen al estamento más ocupado, estresado y acelerado de nuestro país: los ejecutivos y empresarios jóvenes.

Es que Generación Empresarial quiso hacer un alto en el camino para juntarlos a hablar del tema de las virtudes humanas. Se habló en primer término de la coherencia de vida. Luego se reflexionó sobre la prudencia, la fortaleza y finalmente sobre la caridad.

Reprodujimos textualmente alguno de los pensamientos, ideas y comentarios más notables que allí se expusieron:

## La Prudencia

### Juan de Dios Vial

- La prudencia es la sabiduría moral o inteligencia práctica. La inteligencia de la prudencia es como el ojo del alma. No es una virtud ajena a las pasiones, sin embargo es capaz de sustraerse a ella.

- La cautela, la reserva, la carencia de compromiso o de audacia, el cálculo de las conveniencias y la falta de generosidad, se pusieron en la cuenta de esta virtud y la fueron rigidizando y ennegreciendo sus rasgos.

- Quien escala una montaña puede caerse al abismo si sólo mira hacia arriba, pero si la vista se fija sólo en el próximo paso, puede irse en cualquier dirección, incluso no escalar, sino descender.

### Nicolás Majluf

- La prudencia nos permite discernir en todas las circunstancias nuestro verdadero bien y elegir los medios rectos para realizarlos.

Es la regla de la recta acción y no se debe confundir ni con timidez, ni con temor, ni con doblez, ni con disimulo.

- Uno va al trabajo para encontrar también el significado a la vida, y ese significado se encuentra no sólo en lo que uno hace, sino que principalmente en cómo lo hace.

- Es absolutamente rentable ser prudente porque la rentabilidad no se mide en el resultado del próximo trimestre, sino que en el largo plazo.

## Para mejorar la calidad profesional y personal

*Dale Carnegie Training System ofrece cursos cuyo objetivo es ayudar a las personas a ser mejores y lograr mayores éxitos, tanto en su vida personal como profesional. Estos cursos, están adscritos al SENCE y se dictan en forma periódica, algunos de los cuales son:*

### Programa comunicación eficaz, relaciones humanas y liderazgo

Este programa sirve para descubrir los talentos personales y desarrollar seguridad para enfrentarse a diversas situaciones y personas. En lo laboral consigue generar una mejor comunicación con sus pares, superiores y colaboradores. Busca también ayudar a controlar las preocupaciones y la tensión, a adquirir técnicas para desarrollar la memoria, a crear el hábito para fijar objetivos profesionales y personales.

Este programa sirve para descubrir los talentos personales y desarrollar seguridad para enfrentarse a diversas situaciones y personas. En lo laboral consigue generar una mejor comunicación con sus pares, superiores y colaboradores. Busca también ayudar a controlar las preocupaciones y la tensión, a adquirir técnicas para desarrollar la memoria, a crear el hábito para fijar objetivos profesionales y personales.

bitito para fijar objetivos profesionales y personales.

### Seminario de dirección

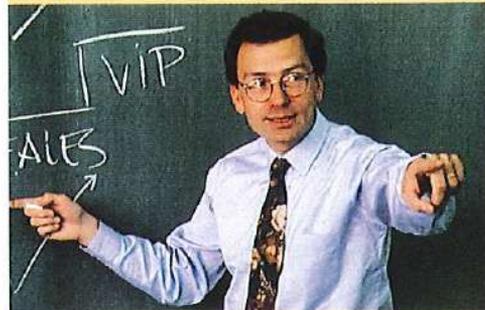
Este seminario, dirigido a ejecutivos a cargo de equipos de personas en la empresa, ejercita la destreza y habilidad de dirigir y desarrollar los recursos humanos y administrar los recursos económicos para alcanzar los resultados deseados. Algunos de los objetivos del seminario son desarrollar un pensamiento creativo, manejar las relaciones humanas en forma motivadora y aumentar la participación de los colaboradores. Está reconocido por la Universidad del Estado de Nueva York, EE.UU., el Consejo de Educación Norteamericano y el Consejo de Educación Continuada.

**INFORMACIONES: TELÉFONOS: 2066954 Ó 2066955.**



## Técnicas modernas aplicadas a la gestión empresarial

El Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile elaboró este programa de formación dirigido a secretarías, el cual tiene los siguientes objetivos: aprender a asumir los cambios en la empresa para responder a los nuevos requerimientos; aplicar las técnicas modernas de administración relacionadas con la tarea secretarial, e integrar las potencialidades y destrezas personales al mejo-



ramiento de su desarrollo personal. Este curso, en su tercera versión, se dictará entre el 3 de julio y el 25 de noviembre. Tiene una duración de 110 horas cronológicas de capacitación y 30 horas de actividades culturales y de crecimiento personal (charlas de actualidad, ciclo de cine-arte, invitaciones a exposiciones y actividades recreativas)

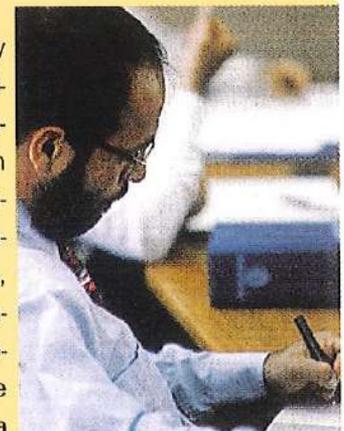
Código Sence 01-160984-13

**INFORMACIONES: TELÉFONO 6351994 ANEXOS 302 Y 307**

**INFORMACIONES: TELÉFONO 6351994 ANEXOS 302 Y 307**

## Formación de equipos de trabajo eficientes

Para empresarios, gerentes y ejecutivos de hoy que necesitan herramientas para estimular la formación y consolidación de equipos de trabajo eficientes, la Facultad de Administración de la Universidad Católica, ha preparado un seminario-taller que se dictará en 5 sesiones (3 horas cada una) desde el 16 al 30 de julio en la misma Facultad. Este curso está adscrito al Sence.



**INFORMACIONES E INSCRIPCIONES:**

**TELÉFONOS 6354250, 6862697 FAX:2229609.**

## Actividades de la USEC

**La Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos tiene para estos meses las siguientes actividades:**

### Repercusiones del Mercosur

Para el 24 de julio, organizará en sus oficinas un coloquio sobre el tema "Repercusiones del Mercosur". En el evento, que se realizará entre las 08:30 y las 10:00 horas, participará Ronald Bown, presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de la Fruta.

### Retiro Espiritual para Empresarios y Ejecutivos



El 31 de agosto se hará un "Retiro Espiritual Ignaciano orientado a empresarios y ejecutivos", dirigido por el P. Fernando Montes Matte S.J. El retiro se efectuará entre

las 10:00 y las 16:00 horas en la Casa de Retiro y Oración Nuestra Señora de la Dehesa (ex Trampenses). Los socios, simpatizantes e interesados están invitados a asistir con sus cónyuges.

### Grupos de reflexión en torno al Sínodo

Empresarios y ejecutivos de USEC y sus cónyuges constituyeron grupos de reflexión en torno a los temas planteados por el Arzobispo del Sínodo de la Arquidiócesis de Santiago. Los socios, simpatizantes y público en general están invitados a participar en una etapa de profundización y gestación de propuesta en torno a los temas centrales del Sínodo.

La actividad sinodal contempla la realización de 4 reuniones (mayo, junio, julio y agosto) a través de grupos sinodales ad-hoc que se están constituyendo bajo la coordinación de USEC.

**INFORMACIONES:**  
**TELÉFONOS: 2515461,**  
**2337790, 2332943.**

## Seminario de fe cristiana

El Instituto de Humanidades de la Universidad Adolfo Ibáñez realizará -dentro del ciclo "Grandes Temas de la Fe Cristiana"- un seminario denominado: "Jesucristo, ayer, hoy y siempre".



Este curso pretende aportar algo de luz a las interrogantes del creyente que reflexiona sobre su propia identidad en este mundo complejo. Asimismo, intenta recuperar el carácter cristocéntrico de la fe y de la vida cristiana. El seminario consta de 7 sesiones -entre el 3 de julio y el 14 de agosto- que se realizarán los miércoles de 18:30 a 21:15 horas en el Colegio Santa Ursula (Nueva Costanera 4190, Vitacura).

**INFORMACIONES E INSCRIPCIONES:**  
**TELÉFONOS 2322352, 2320733 Ó**  
**2289696, FAX:2314291.**

## Escuela de formación técnica

Como una manera de atender a las necesidades actuales de las empresas, la Fundación Cristo Vive tiene una Escuela de Formación en Oficios (EFO) para jóvenes entre los 18 y 24 años, que quieran formarse como técnicos para el ámbito laboral. La Escuela capacita a los jóvenes durante tres meses en cualquiera de estas cuatro áreas: metalmecánica, mueblería, construcción y jardinería. Además de esta capacitación -en 350 horas- tienen 104 horas de formación personal y social en el área de comunicación (personal y grupal, expresión oral y escrita), en el área de autoconocimiento (psicología, sexualidad) y en legislación laboral. Luego de estos tres meses tienen un período de capacitación laboral durante dos meses en una empresa de su área. Cualquier empresa interesada en capacitar o contratar recursos humanos con la preparación integral otorgada por el EFO, puede ponerse en contacto con ellos.

**INFORMACIONES: TELÉFONO 6257621.**

# Emprender con **solidaridad**

*Empresarios cristianos latinoamericanos se reunieron en un congreso en Argentina para buscar orientar sus acciones hacia una economía de libre empresa más solidaria, humana y cristiana.*

**L**os exhorto a considerar su actividad profesional como un compromiso en favor de la solidaridad y de la participación, en una tarea común como es la empresa, y a producir bienes para toda la sociedad, poniendo sus capacidades al servicio de un mundo mejor para todos, especialmente de los más pobres". Este fue parte del mensaje enviado por Su Santidad el Papa Juan Pablo II a los participantes del Congreso Latinoamericano de Empresarios Cristianos, que se desarrolló recientemente en Argentina.

El evento, bajo el título: "Economía Libre y Solidaridad", fue organizado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) de Buenos Aires y la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC) Latinoamericana. En la oportunidad, se reunieron más de 400 personas entre empresarios, pensadores, obispos, sacerdotes y miembros de los distintos poderes del gobierno e instituciones no gubernamentales de Latinoamérica y Estados Unidos. Chile estuvo representado por: Rodrigo Ossandón, ingeniero civil y Presidente de la unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos (USEC); Bruno Philippi, ingeniero civil y Presidente de Chilgener; Carlos Urenda, abogado y miembro del Centro de Estudios Públicos (CEP); Gustavo Vicuña, ingeniero, miembro de USEC; Pedro Arellano Presidente de la Corporación Despertar y director de la Revista Desafío; Alberto Labbé, aboga-

**Solidaridad es el espíritu que confiere alma a las estructuras jurídicas y económicas de una sociedad**

do y Alejandro Espejo, ingeniero forestal y gerente de la Asociación de Molineros del Centro. Este último, al ser consultado sobre la experiencia de participar en este Congreso, dijo que había sido muy gratificante ver a un grupo de personas preocupadas de hacer participar a Dios en la toma de decisiones económicas. "Hubo un importante aporte en cuanto a

la posibilidad de acercar la visión católica al vivir diario de la empresa. El que haya mucha gente joven en Argentina dedicada al tema, plantea un gran desafío a los chilenos, porque no sirve de nada que nos creamos tigres si no somos capaces de cristianizar a la sociedad. Creo que se logró recordar a la gente y recomprometerla. Hay que vivir cristianamente el trabajo".

Al iniciarse el congreso, Jorge Matheu, Presidente de la Comisión Organizadora del Congreso, destacó la importancia de la solidaridad: "Es la expresión de la fraternidad entre los hombres que funda la paternidad de Dios. El espíritu del solidarismo es el espíritu que confiere alma a las estructuras jurídicas y económicas de una sociedad".

Uno de los más destacados expositores fue Michael Novak, teólogo y filósofo norteamericano, quien se refirió a las tres virtudes cardinales que el empresario necesita para triunfar: creatividad, formar una comunidad de trabajo y realismo práctico. A juicio del teólogo,



el capitalismo no es sólo cálculo, también es "descubrir, inventar, sorprender. Ser creativos, cooperar en traer la misma creación a su perfección, es un importante elemento de la vocación humana". Novak afirmó también que la empresa es una comunidad en la que uno de sus principales propósitos sociales es crear una riqueza mayor a la que existía antes de comenzar". Asimismo, dijo que se requiere de mucho realismo práctico: "Los empresarios están orientados a la acción y ésta requiere de objetivos. Para lograr esos objetivos se requiere de estrategias. Y las estrategias necesitan tácticas. El realismo práctico debe estar en cada uno de estos pasos".

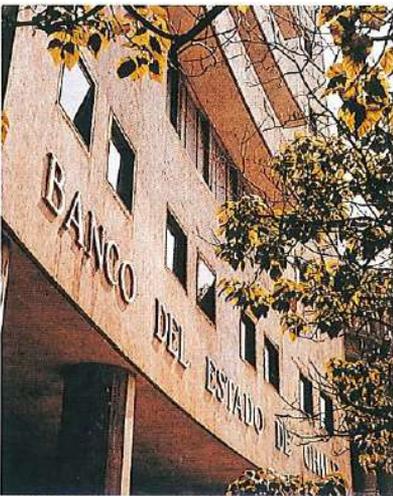
Carlos Urenda, abogado chileno, en su intervención se refirió al tema "Economía Libre y Sociedad". Allí señaló: "el aumento de los empleos y de los ingresos, y el mayor acceso a la educación, hace que la preocupación por la equidad y la justicia social vaya siendo cada vez menor, y pasa a ser la caridad cristiana, cualquiera sea el grado de solidaridad de una sociedad, la herramienta más eficaz para abordar los estados de 'pobreza estructural'".

Finalmente, Luis Bameule, Presidente de UNIAPAC Latinoamericana, cerró el encuentro llamando a los jóvenes a desarrollar la vocación de emprender "Hay que crear un ambiente favorable, un terreno fértil que haga del emprender una actividad atractiva; porque la economía de empresa que el Papa describe, requiere para fructificar, de un medio amistoso que le reconozca su valor como multiplicadora de bienes y promotora de trabajo".

En esta página publicitaria recogemos los principios que sustentan nuestras empresas auspiciadoras

# ¿Cuáles son los pilares en los que se apoya esta empresa para avanzar hacia el éxito?

## BANCO DEL ESTADO DE CHILE



Nuestra misión, como institución pública es prestar servicios bancarios y financieros en forma eficiente a fin de favorecer el desarrollo económico y social del país; nuestro desafío por tanto es compatibilizar "eficiencia económica con eficacia social". Actualmente el banco se encuentra en acelerado proceso de modernización, sustentado en el Plan

Estratégico 1996 - 2000 en el que se definen orientaciones, metas, objetivos y un conjunto de planes y proyectos. Esta visión y el quehacer diario se sustenta en los siguientes valores corporativos:

**Confianza**, como generadora de un espacio de credibilidad y respeto entre todos los integrantes del Banco y sus clientes. Relaciones basadas en la transparencia, en la verdad y cooperación mutua.

**Compromiso**, como una conducta permanente de cada persona que trabaja en la institución, que asume su quehacer en forma responsable y cooperativa.

**Comunicación**, mirada no como un simple traspaso de información, sino como un espacio de participación, interrelación y coordinación en nuestro trabajo diario.

**Constancia**, año tras año, siempre. La paciencia y perseverancia para hacer realidad nuestra visión y que ésta trascienda a las personas.

**Calidad**, factor clave en nuestro quehacer diario, por la responsabilidad que adquirimos como empresa al hacernos cargo de las necesidades y atención de nuestros clientes. La calidad, por tanto, es una conducta que asumimos al plantearnos el desafío de compatibilizar la eficiencia económica con eficacia social.

## CONSTRUCTORA DIEZ - LUONGO - WEIL

Nuestra empresa basa su desarrollo en treinta y cinco años de cooperación entre sus tres socios, a través del cumplimiento de los siguientes principios:

- **La división del trabajo** por áreas específicas entre los socios
- **La confianza** y autonomía en las decisiones de cada uno.
- **El consenso** como una búsqueda permanente de unidad
- **La solidaridad** como una capacidad de asumir como propio el error del otro y respaldar incondicionalmente al afectado.
- **La humildad** para aceptar las correcciones y aprender de los golpes.
- **La fraternidad**, afecto, respeto y cariño por los otros.
- **La tolerancia** sobre las limitaciones de cada uno y de los demás
- **La austeridad** una visión equilibrada del uso de los resultados
- **La exclusividad** de los socios hacia la empresa
- **La comunicación** transparente y verdadera



# Estimado Director:

Tal como en anteriores oportunidades, me hago un deber escribirte estas breves líneas para felicitarte por el sincero y profesional esfuerzo que siguen haciendo tú y tu equipo por editar este "Desafío". Ya el año pasado habíamos tomado contacto para ofrecerte nuestro apoyo como organización que comulga con la misma línea de principios y que se presenta con una disposición similar a la de ustedes en esta promoción de valores (nosotros en la juventud, ustedes en la empresa), sin embargo la dinámica de cada organización impidió que esto se tradujera en algo concreto.

Ahora los vemos nuevamente jugándose por el ideal y no podemos dejar de felicitarlos

y volver a ofrecerles todo nuestro apoyo en lo que estimen conveniente. Nos encantaría poder reunirnos algún día para contarles más de nuestra Fundación y de nuestros "personales desafíos", para ver la posibilidad de desarrollar iniciativas conjuntas.

Gracias por no cejar y por seguir adelante.  
¡Felicidades!

**JUAN PABLO MORO VARGAS**

Director  
Gente Nueva

# 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  
Refractarios Lota Green 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.