



DESAFIO

Selección de personas:

Cómo encontrar la pieza correcta



Además:

Entrevista a Francisco Piriz

Reportajes sobre:

- *Drogas ¿en mi empresa?*
- *Códigos de ética*

DESAFIO

COMITE EDITORIAL

Pedro A. Arellano M.
Cristián del Campo C.
Cristián Oso O.
Jesús Ginés O.
Juan Manuel Gutiérrez P.
Rosario Guzmán E.
Angela Ossa M.
Eduardo Rosselot P.
Mariella Rossi W.
Raúl Troncoso K.
Andrés Wiche M.
José Zabala de la F.

DIRECTOR

Pedro A. Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION

Mariella Rossi W.

COLABORADORES

Lucy Bennett O.
Rosario Guzmán E.
Marcelo Santa María
María Paz Schuster
Alejandra Tashima

DISEÑO

Bradbury & Soria

FOTOGRAFIAS

Jaime Edo. González

CORRECCION DE TEXTOS

Nelly Castro R.

ILUSTRACION

Oriando Lagos

ADMINISTRACION Y SUSCRIPCIONES

Christian Obregón C.
Norma Hernández T.
Sergio Moreno P.

PUBLICIDAD

Luz María Lazcano

PREIMPRESION

Escaneográfica

IMPRESION

Antártica Quebecor S.A.

DIRECCION EDITORIAL

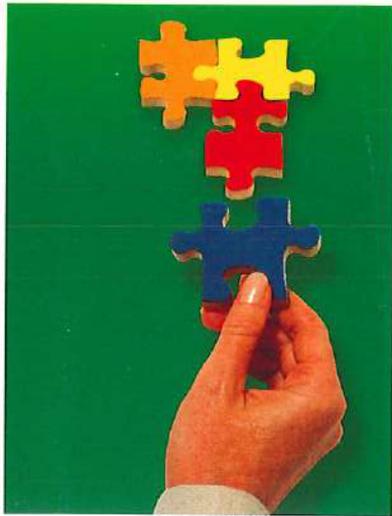
Mardoqueo Fernández 193 of. 102
Providencia
Fono: 233 1080 - Fax: 233 5479

REVISTA BIMESTRAL

Marzo / Abril 1998
Número 30
Circulación Restringida

PROHIBIDA SU VENTA EN KIOSCOS

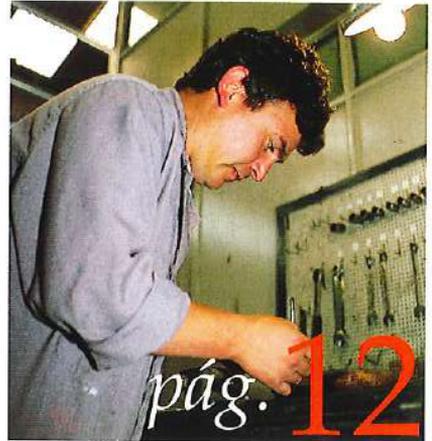
UNA INICIATIVA DE
CORPORACION DESPERTAR



Selección de personas:

Cómo encontrar la pieza correcta

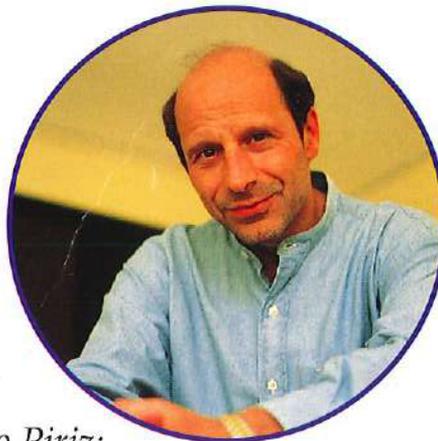
pág. 4



pág. 12

Turbodal

La confianza genera ahorro y competencia



Francisco Piriz:

¿Cómo es posible que a la 'gallá' le gire la vida en torno al PGB?

además

- 11 **Opinión de Denis Gallet**
La empresa y el fútbol
- 20 **Amar al prójimo hace bien**
Colegio Necedal
- 31 **Reportaje**
Códigos de ética
- 35 **Nueva secciones**
El Banco del Estado y la Microempresa
- 37 **Narración**
Visión y Compromiso
- 38 **Notas**



pág.

Drogas ¿en mi empresa?

edito-ria

Hace un par de meses todos los ojos del mundo y todos los medios de comunicación miraban expectantes lo que acontecía en la isla de Fidel, la isla de Cuba, el último lugar que sobrevive al marxismo. Un gran pequeño hombre de blanco, durante cinco largos días, con la fuerza que sólo los creyentes podemos decir de dónde le viene, remeció la vida de un pueblo con lo que él llamó: la verdadera revolución, la revolución del amor. Al pueblo que vive desde hace cuarenta años una revolución sin Dios, le animó a vivir la revolución de Jesucristo.

Acompañar durante diez días el despertar de un pueblo que poco a poco se fue atreviendo a sacar su grito contenido, a liberar sus palabras calladas y a escuchar hablar del Dios desconocido, ha sido una de las grandes experiencias que he vivido en estos últimos años.



Al llegar a Cuba, lo más complejo pero sin duda lo más importante, ha sido sacarme el velo de los ojos para poder ver esa realidad con mirada nueva, evitando caer en tanto juicio profundado, en tanta imagen sesgada por intereses políticos de uno u otro lado. Difícil aterrizaje, pero fundamental, si no hubiese hecho este ejercicio, si no me hubiese dado la oportunidad de mirar como los niños, con ojos desprejuiciados, si hubiera vuelto de "la isla del terror" sin haber aprendido nada, y más que eso, acrecentando con los ya típicos comentarios, la ya profunda brecha entre este hermoso pueblo y el resto de la humanidad.

"Que Cuba se abra al mundo y que el mundo se abra a Cuba" fueron las palabras que reiteradamente repetía Su Santidad. Es, tal vez, un mensaje fuerte y directo a nuestra cultura de la descalificación, del juicio infundado, de la palabra rápida sin contenido y sin recipiente. Por ello es que siempre ha sido más fácil destruir una obra que levantarla.

El pueblo cubano tiene mucho que enseñarnos. Como nunca, escuché palabras de humanidad y vi gestos y acciones de fraternidad. El "compañero" está dispuesto a ayudarte aunque no pertenezcas al partido y el "hermano" se pone cercano a ti aunque no seas parte de su familia sanguínea.

Este pequeño pueblo, que ha sufrido y vive la opresión y la prepotencia de los poderosos, tiene inmensos tesoros de humanidad que ofrecer, sin que por ello se dejen de reconocer los grandes males (por ejemplo un sistema de gobierno sustentado en una red de control, temor y soplónaje) que también en forma urgente se deben extirpar.

Nuestra cultura occidental, y en particular nosotros los chilenos, debemos aprovechar la enseñanza que nos entregan los que sufren; tal vez así crezcamos y perfeccionemos nuestras relaciones cotidianas.

Cada día creo que es más urgente abrir más los ojos para ver, afinar los oídos para escuchar, extender los brazos para abrazar, despertar la mente para comprender, liberar el corazón para sentir y ofrecer nuestra alma para amar.

Pedro Alberto Arellano M.
Director de Revista DESAFIO

Selección de personas:

Cómo encontrar la pieza correcta

Se busca una persona emprendedora, con alto nivel de energía, seguro de sí mismo, con capacidad de liderazgo, con un excelente manejo de las relaciones interpersonales, con gran disposición a trabajar en equipo, con una actitud proactiva, iniciativa, creatividad, compromiso...



Estos requisitos y otros tantos más, son usualmente solicitados en los avisos de prensa destinados a la selección de personal. Claro está que hoy la capacidad técnica bajo estudios formales ha sido bastante desplazada y no garantiza nada, es decir, que los extensos currículos, los Master, Post-gradados y seminarios no son siempre la garantía de un buen desempeño laboral.

Sin embargo, al profundizar un poco más, resulta curioso observar que se exigen iguales características para cargos absolutamente diferentes. Se piden postulantes casi idénticos para ocupar una gerencia general, una gerencia de operaciones o de recursos humanos, o para ser simplemente ejecutivos de venta. Esto nos lleva a preguntarnos ¿tenemos que tener, o aparentar tener, todas las mismas habilidades para lograr el éxito en un proceso de selección?

Anna María Rossi, con quince años de experiencia en el tema de la selección de personal, cree que lamentablemente existe una tipología de contratación en la cual poseer ciertos requisitos parece ser indispensable. "El ser dueños de una personalidad muy acorde con el modelo actual de éxito es considerado una fortaleza y exige una serie de características que comienzan a ser parte de una moda, entonces no se reflexiona sobre qué significa cada uno de estos requisitos".

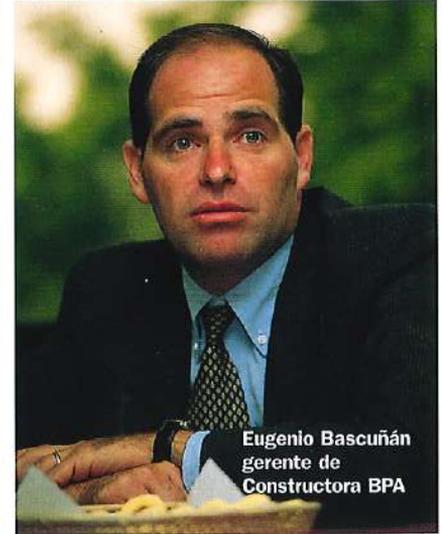
Existe la idea que para ocupar ciertos cargos ejecutivos hay que encontrar a personas top. Marta Nannig, de la consultora Pensum, explica: "Las empresas suelen caer en el error de buscar

candidatos excepcionales. Estos estereotipos están muy bien para ciertos cargos muy precisos, sin embargo, para la mayoría de trabajos no son aptos".

Los expertos en selección suelen coincidir en que existe una persona para cada cargo, y para encontrarla lo fundamental es lograr una claridad absoluta -con el mayor nivel de detalle- de lo que se requiere del candidato. Para ello no sólo hay que considerar el tipo de trabajo al que se verá enfrentado, sino que también analizar las características de la empresa a la que se postula, las personas con las que trabajará, el ambiente físico en que se desenvolverá, etcétera.

La idea no es bajarle el perfil y pedir tipos mediocres, sino que entender que las diferencias entre los candidatos, hará a unos más aptos para ciertos trabajos o para ciertas culturas organizacionales. Por ejemplo: una empresa que está en expansión obviamente que requerirá una persona con una personalidad fuerte, un personaje más arriesgado, que acepte desafíos constantemente. En cambio, si se busca a alguien para una empresa consolidada y que quiere entrar en un proceso de racionalización, la búsqueda se tendrá que centrar en candidatos capaces de ser muy analíticos, reflexivos y sistemáticos.

Y aunque esto parezca obvio, no lo es tanto, porque cuando uno se enfrenta a personas que tienen muchos estu-



Eugenio Bascuñán
gerente de
Constructora BPA

dios y conocimientos, que tienen una experiencia exitosa probada en distintos negocios, se tiende a pensar que no hay razón para que no funcionen adecuadamente en cualquier lugar.

DAR LA OPORTUNIDAD A QUIENES NO LA TIENEN

Precisar bien lo que se requiere hará reducir al máximo el margen de error de cualquier contratación. Sin embargo, el desafío es grande: ¿cómo lograr la excelencia en las personas, teniendo claro que no se puede caer en modelos estereotipados y teniendo presente que cada uno tiene un rol que desarrollar?

A simple vista no es cosa sencilla. El vicepresidente de un banco internacional, cuenta que una vez publicaron en el diario un aviso de prensa para reclutar tres altos ejecutivos y a los cuatro días ya tenían cinco mil currículos, los que fueron aumentando proporcionalmente con el correr de los días. "Obviamente que ante una pila llena de papeles no sabíamos qué hacer y la primera selección fue como una tómbola, luego comenzamos a optar por las fotos, por cómo venían los currículos, etcétera".

Otros tienen la experiencia absolutamente contraria. En el sector salud existe una carencia de personal auxiliar

"Las empresas suelen caer en el error de buscar candidatos excepcionales. Estos estereotipos están muy bien para ciertos cargos muy precisos, pero para la mayoría de trabajos no son aptos".

especializado -señala Joaquín Brunner, gerente de recursos humanos de la clínica Las Condes-, por lo tanto ante un requerimiento se presentan dos personas, así es que nosotros no podemos hacer selección, sino que reclutamiento y posteriormente capacitación.

Y es que cada empresa, cada rubro y cada cargo tiene una realidad distinta. De ellas se pueden desprender algunas ideas bastante ingeniosas, como por ejemplo la de la constructora de Eugenio Bascuñán, quien cuenta su experiencia respecto a las permanentes contrataciones que tiene que efectuar su empresa. "Por nuestro rubro creo que contratamos personas casi todos los días y hemos probado los más distintos métodos de selección: entrevistas, test psicológicos, pruebas especiales, etcétera. Así hemos llegado a la conclusión que contratar a alguien que está tan probado, que cualquiera lo contrataría, no tiene mucha gracia. Pero nos hemos dado cuenta que cuando la gente que no tiene habitualmente ninguna

oportunidad de quedar seleccionada y uno le da la oportunidad, funciona de manera excepcional. Esto es una realidad para nosotros, pues el personal está compuesto, en un 25 por ciento, de personas que tal vez nadie hubiera contratado". Para dejar absolutamente claro su planteamiento, Bascuñán recurre a un ejemplo: "Necesitábamos encontrar a un jornalero para que anduviera trasladando una carretilla y contratamos a una persona que tenía un brazo más corto y aunque resulta bastante insólito pensar que serviría para ese trabajo, los resultados han sido fantásticos, él no sólo se las arregla para trasladar rápidamente la carretilla sino que además es un ejemplo para sus compañeros de trabajo, a quienes les infunde ánimo y una alegría inmensa de trabajar".

"ME SENTI VIOLENTADA CON LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS"

Y aunque no existen las recetas mágicas para encontrar a la persona adecuada, cuando hablamos de selección tenemos al menos dos elementos claves: las

pruebas psicológicas y la entrevista personal. Tanto la primera como la segunda pretenden completar aquellos datos que no aparecen en los currículos de los candidatos y que tienen más que ver con sus habilidades y características de personalidad, que con sus conocimientos y experiencias. No hay acuerdo en cuál de ambas es más importante, algunos mencionan a la entrevista como la pieza clave en la selección, otros abogan porque las pruebas psicológicas arrojan resultados que con la primera sería imposible obtener. Anna María Rossi opina que las pruebas psicológicas no son la panacea "si bien pueden ayudar mucho a obtener características distintivas de cada persona; son como un examen de sangre, que puede salir alterado sin que ello signifique que la persona esté enferma, porque se requiere que un médico interprete otros síntomas igualmente importantes".

Para José Izquierdo, dueño de la empresa de *head hunting*, Hemisferio Izquierdo, los test psicológicos no tienen mucha relevancia, sobre todo porque uno los puede aprender a contestar y eso hace que pierdan su validez; sin embargo eso no significa que los rasgos psicológicos de una persona no importen. A su juicio, es necesario distinguirlos a través de otras cosas como con una entrevista a fondo a los postulantes o con la ayuda de técnicas como la grafología (estudio de la letra).

Con todo, surgen ciertos cuestionamientos que son igualmente válidos para las pruebas psicológicas y para las entrevistas: ¿qué información desean obtener?, ¿cuál es el límite entre la vida personal y laboral?, ¿qué es ético preguntar?, ¿qué se debe hacer con los resultados de estas pruebas?

Lo que sucede es que mientras no nos toque en carne propia, generalmente miramos la selección de personal desde el punto de vista del que se

Para encontrar la persona adecuada

Presentamos algunas ideas que orientarán la búsqueda de personas, y que son válidas para las empresas que contratan *head hunters* y para aquellas que hacen el proceso internamente.

- Definir claramente y con el mayor nivel de especificación qué se requiere del candidato. Esto no puede ser definido ni por el área de recursos humanos, ni por una empresa externa, se requiere de un trabajo de todos los involucrados para lograr una buena definición.

- Evaluar los conocimientos y experiencia del postulante como una variable importante, pero no como la única, teniendo en cuenta que la capacitación juega un papel fundamental en este sentido.

- Someter a todos los posibles candidatos, aunque sean amigos, conocidos o parientes, a procesos de selección en los que se evalúen sus aptitudes para el cargo.

- Cuando se utilizan las pruebas psicológicas, tomar la asesoría de un profesional y no des-

gastar energía en aplicar test que nada aportarán para el futuro desempeño del candidato.

- Pedir los resultados y explicaciones de estas pruebas y conversarlos con el seleccionado, para potenciar aquellos trabajos donde pueda desarrollar sus características.

- Realizar siempre la entrevista personal a fondo, tomando en consideración algunos aspectos como: Ser claro y preciso en las preguntas, escuchar más que hablar, crear un ambiente cálido para lograr una conversación suelta; observar ciertos gestos y actitudes que pueden ayudar a entender rasgos de la personalidad.

- Indagar, con ejemplos concretos, sobre el grado de compromiso que la persona es capaz de asumir.

- Tomar en cuenta que los valores y principios son difíciles de enseñar y son cada día más relevantes en el desempeño laboral y en el desarrollo empresarial.

lección y no desde el que se somete al proceso. Una ejecutiva ilustra su experiencia al respecto: "En algunos procesos de selección he sentido que invaden mi privacidad y que llegan a conocer más de mí de lo que yo misma puedo conocerme, pero pienso que no puedo ponerme a la defensiva porque inmediatamente parecería una persona conflictiva; en el fondo, uno no sabe que tipo de información es bueno dar para la empresa, cuál es el límite. Recuerdo que una vez me hicieron una entrevista psicológica en la que me sentí absolutamente violentada, porque me empezaron a sacar cosas muy íntimas, y es más, la entrevistadora comenzó a decirme cosas muy duras con muy poco criterio, lo que me dejó muy mal. Cabe preguntarse si es ético que los gerentes tengan toda la información de las personas y puedan de esta manera manipularla".

Anna María Rossi señala que es necesario ser muy cuidadoso con la información que uno le entrega a la empresa de cada persona seleccionada. "No se trata de ocultarle cosas, sino que simplemente se le debe entregar aquellos antecedentes que aporten a su desarrollo profesional, es decir, las debilidades y fortalezas y lo que le permitirá hacer un mejor un trabajo que otro. En este sentido las evaluaciones psicológicas pueden servir de gran ayuda para la empresa y por eso no deben ser miradas como un elemento negativo".

María Pía Spinetto, gerente de cursos humanos de Indumotora, grafica claramente lo anterior con un ejem-

"En algunos procesos de selección he sentido que invaden mi privacidad y que llegan a conocer más de mí de lo que yo misma puedo conocerme"

plo. "Teníamos a una persona que había sido seleccionada y después de los test y la entrevista llegamos a la conclusión de que era excelente. Con el tiempo comenzó a bajar notablemente su rendimiento y no estaba aportando nada a la organización. Entonces recurrimos al informe psicológico y junto con la psicóloga que lo había aplicado, entendimos que la persona estaba realizando tareas que no tenían ninguna relación con sus habilidades y fortalezas. De esta manera pudimos reorientar su labor y ahora se desempeña en forma muy exitosa".

Más allá de la vulnerabilidad que las

personas puedan llegar a sentir porque otros conocen y manejan sus rasgos psicológicos, existe un hecho casi indesmentible: tras los procesos de selección, los candidatos o postulantes que no son admitidos no tienen ninguna respuesta o, con mucha suerte, reciben una carta tan general que nunca se enteran por qué fueron rechazados.

"En los procesos de selección en los cuales no he quedado, nunca he tenido la posibilidad de conocer los motivos. He sentido mi autoestima muy baja y los exámenes me han hecho sentir nerviosa e incómoda. Creo que es fundamental saber los motivos, porque es la única forma de superarse a sí mismo y de corregirse. Mal que mal uno se desnuda frente a alguien que no conoce y la persona se queda con una información que para uno puede ser valiosa", explica una profesional del área financiera.

Consciente de esta carencia, las empresas que se dedican a la selección creen que no es fácil resolver el proble-



ma, porque mandar una carta general deja a las personas casi igual; lo mismo sucede cuando se les habla por teléfono. Lo ideal -y para ser francos, lo que sólo la minoría practica- es reservarse un poco de tiempo para explicarle a cada candidato, en forma personal y brevemente, cuáles son los motivos por los cuales no quedó seleccionado. Sin embargo, para esto -señalan los entendidos- hay que estar dispuesto a que la persona contradiga, se revele, cuestione y en algunos casos hay que darse el espacio para contenerlo psicológicamente ante la angustia que le puede proporcionar cierto feedback de sí mismo.

¿COMO SE MIDEN LOS VALORES?

Y para ponerle otro ingrediente más

a este complicado proceso de encontrar personas para cada cargo, las empresas comienzan a intuir que el tema de los valores puede también ser sumamente clave a la hora de contratar un ejecutivo. Marta Nannig explica que "mientras más alto sea el cargo, más nivel de confianza se debe tener en la persona que se toma, porque manejará mucha más información crucial para la empresa; entonces los valores y principios empiezan a jugar un rol fundamental, porque la ética, la honestidad y la lealtad son imprescindibles".

Enrique Errázuriz, del Banco del Estado, señala: "Creo que es clave contratar a personas que tengan una vida interior rica, no importa si pertenecen a tal

o a cual religión; lo importante es encontrar modelos opuestos al *hombre light*, para dar con seres que sean equilibrados, cuyo objetivo no sea tan sólo ganar dinero, sino que ser más personas". Esta apreciación es compartida por María Pía Spinetto: "Es bueno seleccionar a personas que tengan proyectos futuros, que tengan sueños, que sean integrados, que estén conscientes que no es bueno vivir sólo una dimensión del hombre".

Pero el tema de los valores se complica cuando existe un doble estándar entre lo que la empresa dice que quiere como ideal de contratación y lo que está dispuesta a entregar a la persona cuando se incorpore a ella. "Hace tiempo el gerente de una importante empresa me pidió que le seleccionara un ejecutivo. Su principal preocupación era que el candidato supiera trabajar en equipo. Al iniciar el proceso yo me enfrenté a ciertos cuestionamientos: si le contrataba a alguien que trabajara en equipo, no iba a servir porque él lo que menos hacía era trabajar en equipo. Por el contrario, si contrataba a alguien que no tuviera esta característica, iba a considerar que el proceso de selección estaba mal hecho. Ocurre lo mismo cuando las empresas piden, por ejemplo, personas con principios y al interior esos principios no se viven, o cuando se quiere gente que no sea trabajólica, sino que tenga su vida integrada y luego se los obliga a trabajar hasta las nueve de la noche", señala un experimentado *head hunter*.

Con todo, cuantificar o calificar los valores de una persona no es tarea fácil y tal vez no sea suficiente una entrevista o un test para dimensionarlos. Por algo aún existe la búsqueda de amigos o conocidos cercanos para ocupar ciertos puestos claves en la empresa, pensando en que comparten similares valores. Esto, sin embargo, tiene el riesgo de que si no se someten a un proceso más estricto de selección, se termina por es-



Cuantificar o calificar los valores de una persona no es tarea fácil y tal vez no sea suficiente una entrevista o un test para dimensionarlos.

coger excelentes personas, pero que no se ajustan para nada a los requerimientos solicitados.

EL COMPROMISO Y LA ROTACION DE PERSONAL

Tal vez éstos y otros motivos puedan explicar el hecho que por más que se hacen cada vez más precisas las técnicas de selección de ejecutivos, esto no trae como consecuencia una menor rotación entre ellos. Tal vez por el contrario, los cambios de gerentes de alto nivel son noticias conocidas por todos. Según la opinión de Marta Nannig: "Este hecho, aunque no debe mirarse siempre desde una perspectiva negativa, en general es deseable contar con gerentes que tengan una proyección de largo plazo, es decir, que logren una verdadera identificación con la empresa".

En este punto, hay que sumar -a su juicio- otro elemento a la selección: "Cuando se va a contratar una persona, muchas veces no se identifica precisamente cuál es el grado de compromiso que ella puede o está dispuesta a asumir con la empresa, porque para que un ejecutivo considere la alternativa de dejar su empresa significa que en ese momento su vínculo con ella es muy débil. Una persona con un alto grado de compromiso no deja su organización por muchas alternativas que se le ofrezcan, porque incluso la diferencia de sueldo nunca puede ser tanta que lo obligue a romper el vínculo".

Entonces, ¿cómo encontrar a personas capaces de comprometerse? Por

una parte hay que indagar en la personalidad de los sujetos, porque hay gente que puede identificarse fácilmente con una causa y otra que jamás podrá hacerlo, porque sus anhelos personales son demasiado poderosos. Por otro lado hay cierto tipo de empresa que invita al compromiso y otras que no, porque para que las personas se comprometan, los objetivos de la organización deben ser tales que ellos sientan que su aporte para lograrlos es útil y necesario. "No es lo mismo trabajar en una empresa de calzados donde el fin perseguido es ganar plata, que trabajar en una organización del mismo rubro que crea que su fin es dotar a las personas de zapatos cómodos y modernos con el fin de que puedan caminar mejor".

Con todos estos elementos no es difícil concluir que la selección de personas es un tema delicado y que reviste mucha complejidad. Y, sin entrar en detalles sobre los niveles de especificaciones a los que pueden llegar estos procesos, son una

"Estos procesos, son una poderosa arma que la empresa puede usar a su favor y en favor de las personas que la componen o puede usarse también erróneamente perjudicando a otros y a sí misma"

poderosa arma que la empresa puede usar a su favor y en favor de las personas que la componen o puede usarse también erróneamente perjudicando a otros y a sí misma.

Es bueno entender que en ellos siempre hay involucradas personas que pueden ser muy heridas en su vulnerabilidad si no son consideradas como tales. Personas que entregan mucha información, muchas veces sin saber ni a quién ni para qué.

Por otro lado, es positivo que cada empresa asuma que es de su exclusiva

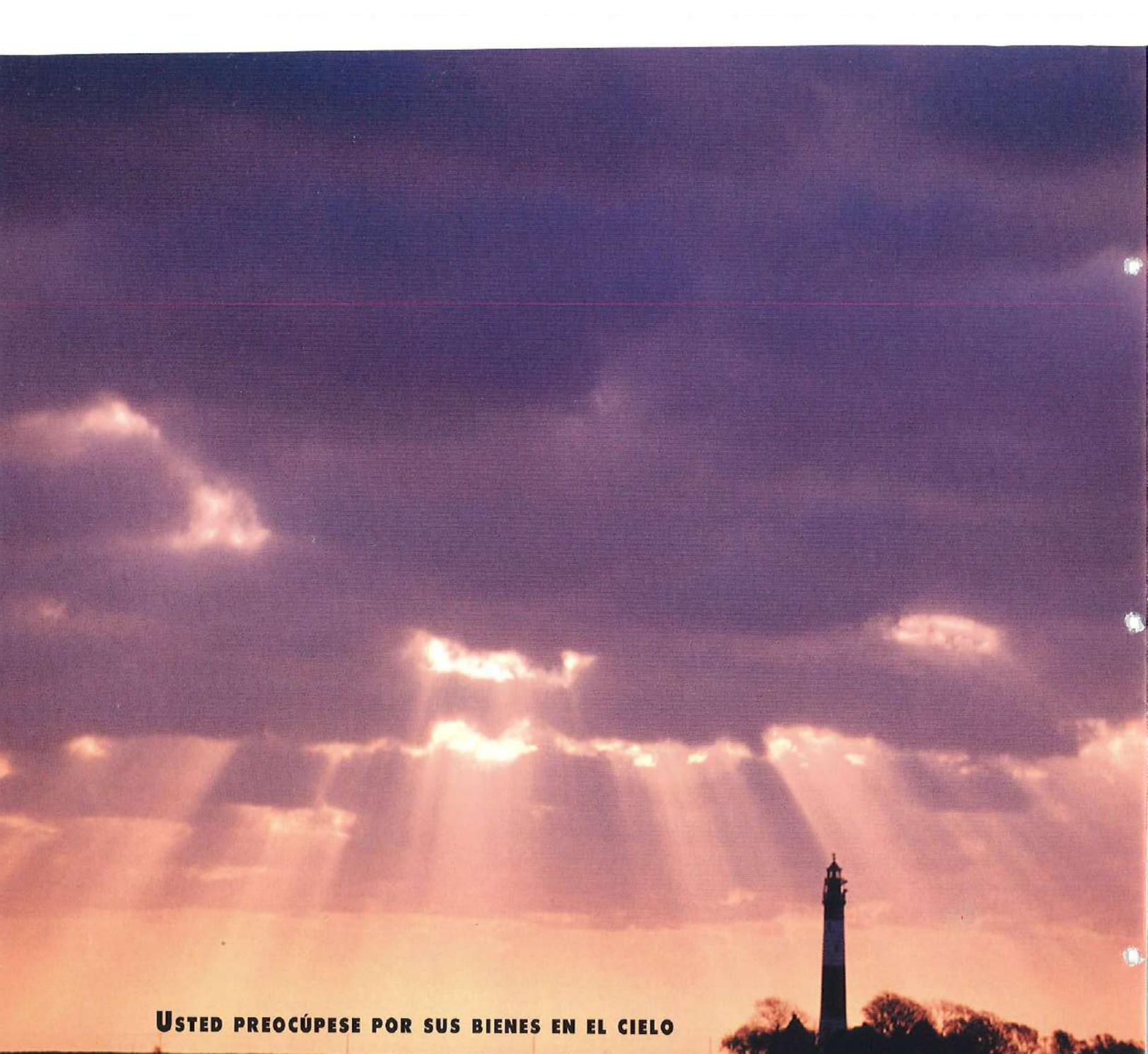


Un grupo de ejecutivos y empresarios durante un desayuno de reflexión sobre la selección de personal.

responsabilidad tener el personal adecuado. Aquí no vale echarle la culpa al head hunter o a la empresa contratada especialmente para la selección, porque finalmente quien acogerá al seleccionado será la empresa y quien tendrá que despedirlo será también ella, sino se adapta a sus requerimientos.

Existen hoy, a la mano de la mayoría de las organizaciones que quieren contratar personal, empresas especializadas en ello y mecanismos cada vez más probados de selección. Sin embargo, de nada servirán todos estos sofisticados métodos si la empresa no es capaz de realizar -frente a cada contratación- un análisis que aclare no sólo lo que necesita, sino que lo que está dispuesta a dar a la persona seleccionada.

Finalmente, siempre es bueno recordar que cada contratación mal hecha es un potencial despido. Asimismo, resulta conveniente tener presente que las técnicas y los conocimientos se adquieren con perseverancia y capacitación y que los valores y los principios fundamentales de los seres humanos están escritos en su yo más interno y son generalmente mucho más complicados de modificar. Esta reflexión podrá ayudarnos a definir a quien contratar cuando -a pesar de todos los modernos métodos de selección- no hayamos resuelto esta interrogante. 



USTED PREOCÚPESE POR SUS BIENES EN EL CIELO

QUE NOSOTROS NOS PREOCUPAREMOS POR LOS QUE TIENE AQUÍ EN LA TIERRA



Seguros Cruz del Sur

Dan Confianza

La empresa *y el fútbol*

Para ganar el próximo Mundial de Fútbol se necesita -al igual que en otros deportes grupales- jugadores de excelencia, personas que sepan lo que hacen, que conozcan y dominen las técnicas y las apliquen en forma exacta. Pero eso no es suficiente, y lo sabemos sobretodo los chilenos que con un Bam Bam y un Salas, no nos ha sido suficiente. El segundo requisito del éxito es el saber organizarse grupalmente, es tener una visión estratégica, poseer metas y planes comunes, es decir, saber hacer las cosas. Aún así, esto no basta. Un equipo lo conforma un grupo de seres únicos en su estilo individual, en sus capacidades, debilidades y talentos, por lo tanto el conocimiento real de cada uno, la aceptación de los otros y la comunicación entre ellos, es un ingrediente clave; es necesario saber ser personas. Finalmente, y para lograr un triunfo seguro, el equipo debe estar abierto al cambio, a la velocidad con que se suceden las jugadas, debe ser capaz de adaptarse a las más distintas estrategias del contrincante y a todo lo que pueda suceder en el partido, es decir el equipo debe saber aprender a ser juntos.

El saber, el saber hacer, el saber ser y el saber aprender juntos, constituyen también en la empresa los ingredientes necesarios para que la organización no sólo se desarrolle, sino que lo haga exitosamente. Los dos primeros niveles son los más fáciles de conseguir, las técnicas se aprenden y la capacitación juega un papel fundamental en ello. También las formas de organizarse interiormente se consiguen a veces con la ayuda de asesores externos o, internamente, buscando fórmulas que son conocidamente probadas en el mercado y que llevan a la empresa a desarrollar distintas estrategias con el fin de maximizar sus ganancias y minimizar sus errores.

Cuando entramos al tercer y cuarto nivel, es decir en el saber ser

y el saber aprender a ser juntos, el asunto se vuelve un poco más complicado. Ya no estamos hablando de capacitación ni de la aplicación de técnicas de reingeniería o de calidad total, estamos

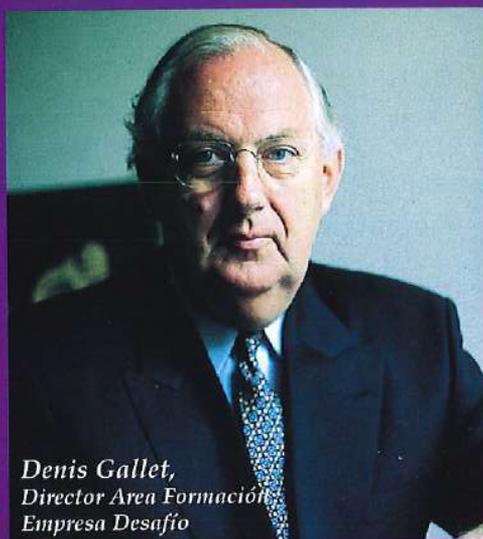
hablando de una transformación más profunda, que pasa necesariamente por un cambio del ser humano. Para saber ser hay que empezar por conocerse, por atreverse a preguntarse ¿cuáles son mis talentos? ¿cuáles mis debilidades?

A través de este conocimiento se aprende también a conocer a los otros, a entenderlos, a aceptarlos, a perdonar sus errores y a celebrar sus triunfos. Este camino de confianza mutua debe partir necesariamente por los dirigentes, por quienes lideran la empresa, sólo así el cambio puede irradiarse al resto de la organización y no generar frustraciones. El reconocerse como un ser humano y no sólo con un rol o un cargo dentro de una organización, puede abrir las puertas para un mejor desarrollo de las capacidades, de las aptitudes, de los talentos. Esto lleva a transformar a la empresa en un sitio donde las personas puedan disfrutar de lo que hacen, porque el contrato de trabajo se convierte en una alianza donde cada uno aporta, además de sus conocimientos, sus verdaderas ganas de trabajar por una visión común.

Finalmente, el aprender a ser juntos, que sólo es posible cuando se ha trabajado en las etapas anteriores, permitirá que todo el grupo se adapte a los cambios vertiginosos, a las nuevas demandas; porque cada uno de los miembros de la organización se sentirá capaz de reinventar su tarea una y mil veces; se

sentirá acogido cuando en la humildad pueda reconocer que debe dejar sus hábitos, su forma de enfrentar el trabajo, su manera de ver el futuro... para entrar en nuevas formas de hacer las cosas, readaptándose a las nuevas demandas exigidas y, más aún, cuando en un ambiente de confianza se sienta capaz de soñar el futuro, planificarlo y enfrentarse a los nuevos desafíos que esto conlleva. 

El contrato de trabajo se convierte en una alianza donde cada uno aporta,



Denis Gallet,
Director Area Formación
Empresa Desafío

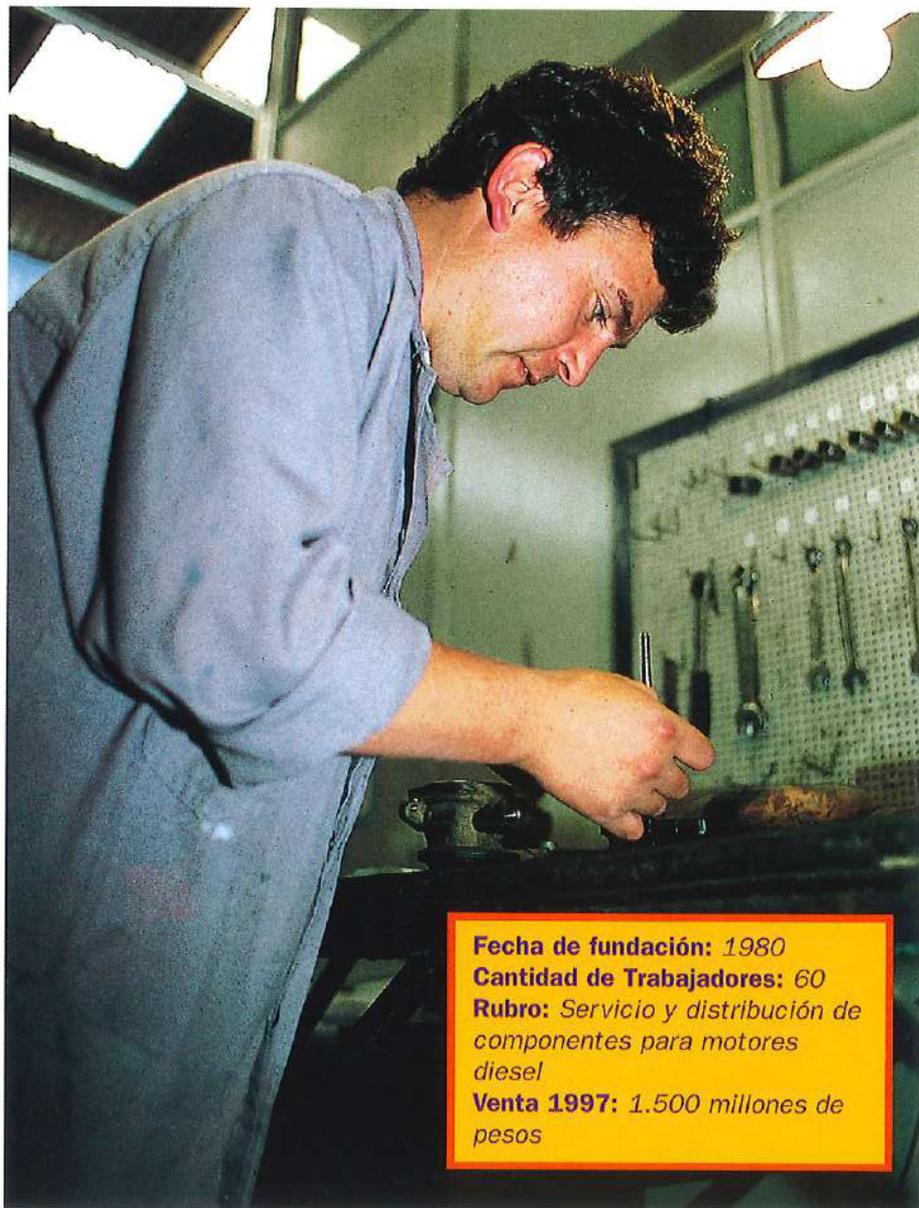
además de sus conocimientos, sus verdaderas ganas de trabajar por una visión común

Turbodal

La confianza genera ahorro y competencia

¿Es posible hacer de la confianza una ventaja competitiva para un negocio concreto?

La respuesta es clara: no sólo es posible, sino que en algunos casos es la única alternativa para que un negocio pueda ser rentable y logre establecerse en un mercado.



Fecha de fundación: 1980
Cantidad de Trabajadores: 60
Rubro: Servicio y distribución de componentes para motores diesel
Venta 1997: 1.500 millones de pesos

Así lo entendieron Turbodál y Allied Signal. La primera, una empresa chilena del rubro servicio y distribución de componentes de motores diesel, y la segunda, una multinacional que a través de su división Bendix, había intentado penetrar el mercado chileno en varias ocasiones y, aún teniendo la mejor calidad existente, no lo había logrado, porque sus precios no resultaban competitivos.

Bendix había buscado la alternativa de instalarse en Chile, pero para un mercado tan pequeño no se justificaba una inversión de esa envergadura. Por otra parte, la opción de un intermediario -que operara a través de notas de crédito y con todos los controles necesarios para un negocio tradicional- tampoco había resultado por el mismo motivo. Lo único claro era que tanto Bendix como Turbodál querían hacer negocio y beneficiarse mutuamente con él.

“Buscamos distintas opciones hasta que nos dimos cuenta que la única que resultaba posible era una basada sólo y exclusivamente en la confianza entre ambas partes”, señala Daniel Leiderman, dueño de Turbodál. “Entonces surgió la siguiente fórmula: ellos nos mandan sus repuestos tres o cuatro veces al año, nosotros los almacenamos, los comercializamos y les mandamos periódicamente reportes del inventario y de las ventas. En Turbodál le ponemos un valor agregado muy pequeño porque nosotros no invertimos nada en ellos, y es más, Bendix paga incluso los sueldos de los empleados que tenemos trabajando para sus productos. En suma, es como tener una bodega de ellos en nuestra empresa y darle un servicio rápido y oportuno a los

Una experiencia interna

Turbodál cree firmemente que sólo la confianza ha hecho posible que su empresa funcione internamente y sea rentable y competitiva en el mercado.

“Nuestra empresa está organizada en base a la confianza, sin ella no existe empresa. Tenemos 10 sucursales a lo largo del país y cada una está organizada como una empresa diferente. Nosotros no utilizamos mecanismos de control como auditorías, contralorías, etcétera. Trabajamos para el 98 por ciento de la gente con buenas intenciones, y no gastamos energía ni recursos en el dos por ciento restante, que al final igual la organización termina por excluirlos”.

Para Sergio Parada es posible una organización así, y no le parece ilusa: “yo le diría a la gente que no cree en esta forma de hacer empresa que están equivocados, que se puede vivir así y la clave para lograrlo es teniendo una información detalladísima y absolutamente transparente a la cual todos puedan acceder. Asimismo, es importante que todas las personas sepan que la confianza es un valor intransable y que cuando se transgrede será castigado hasta las últimas consecuencias. Lógicamente que en el camino uno tiene caídas, tiene duros golpes, pero no se puede transar porque es la única forma de vivir en paz y hacer viable nuestro negocio”.



En este sentido Daniel Leiderman cuenta una experiencia concreta: “Nos dimos cuenta que en una de nuestras sucursales una persona nos había robado y tomamos todas las medidas para castigar, con las más duras penas, esta transgresión a la confianza. No sólo lo despedimos sino que seguimos todas las acciones judiciales pertinentes. Llevamos dos años y medio en juicio y, obviamente, hemos gastado mucha más dinero que el robado, y aunque la persona involucrada ha tratado de llegar a acuerdos extrajudiciales, no hemos transado, incluso ya ganamos el juicio laboral, lo que es casi imposible actualmente. No podemos echar pie atrás, porque para nosotros el valor de la confianza no es negociable y aunque sigamos invirtiendo plata y tiempo, queremos que quede claro que hay que luchar hasta el final por lo que realmente uno cree”.

clientes, usando los canales de distribución que Turbodál posee”.

“Obviamente, esto es confianza ¿Y qué permite esta confianza? Permite que un negocio que no es rentable de un modo tradicional se transforme en rentable”. El hecho de tener que prescindir de contratos, de abogados, de cartas de crédito, de auditorías permanentes y de muchas barreras de protección -que habitualmente se utilizan en los acuerdos comerciales- hace que seamos

competitivos, que nosotros recibamos una utilidad y que ellos tengan en el mercado chileno productos que de otra manera jamás hubieran llegado a comercializar”, señala el gerente general de Turbodál, Sergio Parada.

ARRIESGARSE PARA CRECER

Se ve simple, pero ¿por qué no llegar a este tipo de acuerdos más a menudo si aparentemente evitan tantos problemas? Es que la confianza se entrega, pero es imposible for-

zarla; la historia de una relación comercial previa, más el conocimiento de las personas involucradas, puede llegar a ser una garantía, aunque nunca total.

Adriana Camacho, Gerente de ventas de Bendix en Estados Unidos, explica su visión del acuerdo: "Nosotros confiamos en Turbodál, en su trayectoria, en su prestigio y hemos tenido experiencias de negocios previos con ellos. Por otra parte, también estamos conscientes de la seguridad y estabilidad económica que Chile ofrece, lo que nos permite operar con esta forma distinta de Alianza. Bendix no quiere perder y Turbodál tampoco, por lo tanto si se rompe la confianza se acaba el acuerdo y con ello todos se perjudican".

Daniel Leiderman va más al fondo aún. "Me siento muy realizado que nuestra empresa haya podido establecer este tipo de relación comercial con una empresa multinacional tan importante, y de verdad que no nos importa sólo el hecho de generar utilidades o hacer un

buen negocio, creemos que esta alianza puede ser ejemplificadora y que nos puede permitir trabajar de este modo con otras empresas con resultados demostrables. Para

mí es una motivación muy grande poder hacer de esa experiencia un negocio exitoso y no por los resultados económicos que genere, sino porque creo en la confianza como también creo que es similar a una copa de cristal, muy frágil y que cuando se rompe es muy difícil de volver a reconstruir".

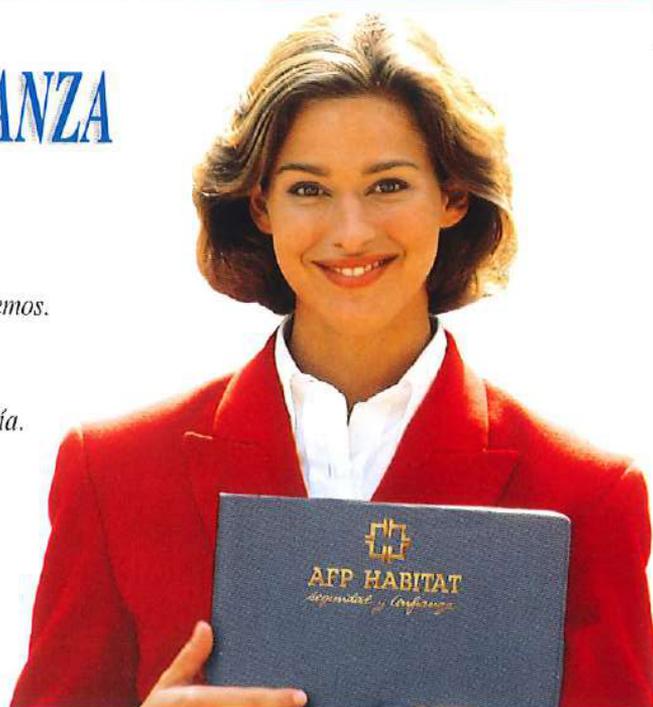
Pese a las dudas o los temores que de pronto pueden surgir -"más de ellos que de nosotros, porque tienen mucho más que perder", explica Leiderman-, está claro que después de dos años de operar con este sistema ha sido un éxito, tanto así que Bendix está tratando de comenzar a implementarlo en otros países de América Latina. "Es normal que exista siempre cierto temor, pero para crecer y competir bien es necesario tomar riesgos y aprender a confiar", concluye la gerente de ventas de Bendix. 

"Para crecer y competir bien es necesario tomar riesgos y aprender a confiar"

GRACIAS POR SU CONFIANZA

*La confianza que nuestros 1.190.075 afiliados depositan en nosotros, es el principal valor que poseemos.
Mantenerla y consolidarla es nuestro desafío.
Para ello trabajamos y nos entregamos día tras día.*

 **AFP HABITAT**
Seguridad y Confianza



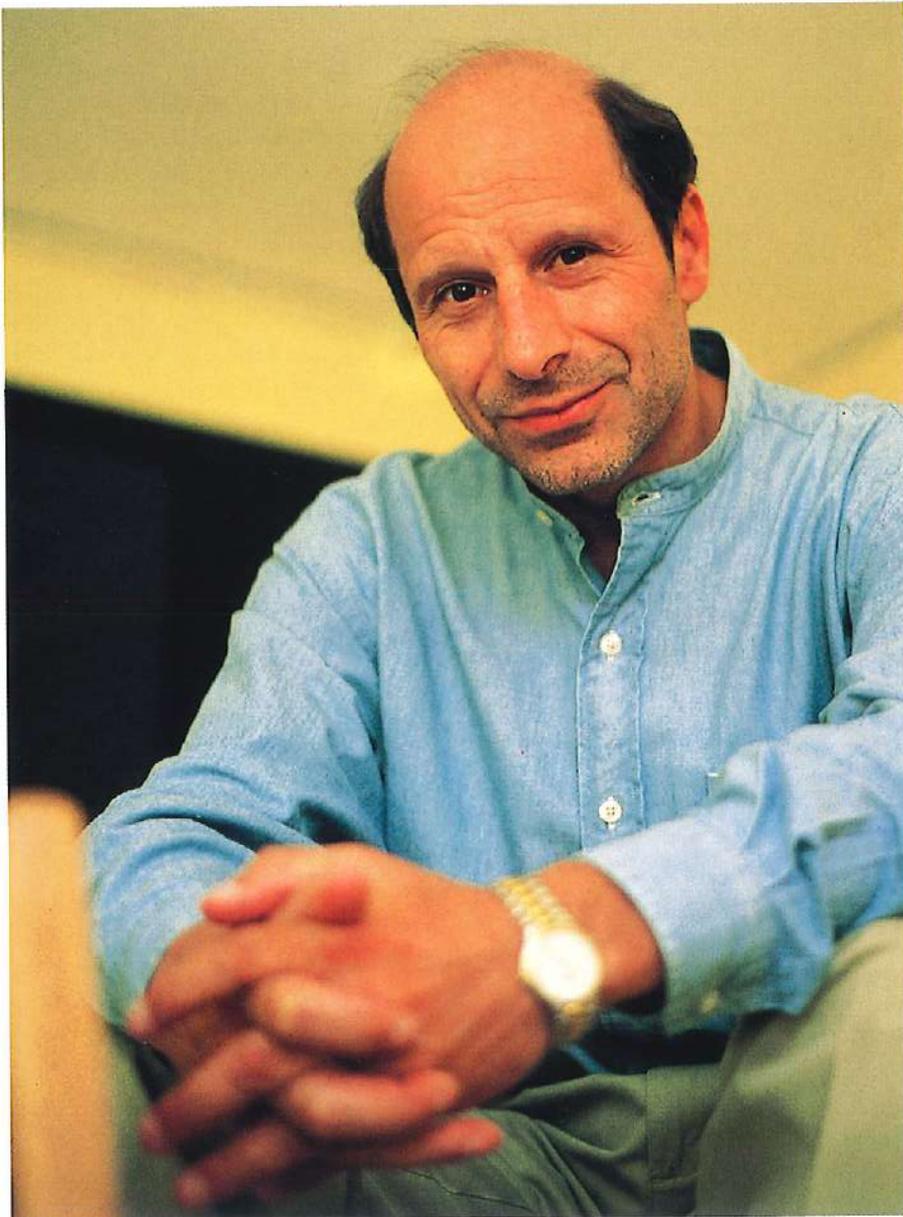
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

LOS ACCIONISTAS SOLO RESPONDEN HASTA EL MONTO DE SUS APORTES

CITICORP 

Francisco Piriz:

¿Cómo es posible que a la 'gallá' le gire la vida en torno al PGB?



Encuentro terrible estos tiempos en que se está pensando: "Este es Mi metro cuadrado, estoy preocupado por el matrimonio de Mi hija, espero que me resulte Mi negocio. ¡Déjate de cuentos! Uno vino al mundo para algo más.

POR ROSARIO GUZMÁN ERRÁZURIZ

Un "huracán" de afectividad acompaña a este empresario-educador, acicateado por los deseos de multiplicar al máximo sus talentos, como indica la parábola... Perentorio en sus juicios, cálido en sus gestos, vibrante en sus convicciones, el "alma mater" de la Fundación Educación Empresa es uno de esos soñadores incurables que, a punto de resistirse a ser meramente pragmáticos, terminan por convertir su sueño en realidad.

Fundación Educación y Empresa

La aplicación del programa de educación económica "Junior Achievement" de las universidades Harvard y Princeton, que Piriz adaptó a la realidad chilena, ha logrado (en cinco años) que miles de niños de nuestro país encuentren alternativas que les permitan surgir. La idea es disminuir el fuerte abismo entre el trabajo y la educación escolar, es por eso que los cursos que imparten buscan que los niños -de segmentos medios y bajos- aprendan a tomar riesgos, a asumir decisiones, en definitiva, a ser emprendedores.

Y esto, gracias a los cursos impartidos tanto por profesores de la Fundación, como por profesionales y ejecutivos de empresa, que entregan algunas horas de su tiempo en beneficio de esta causa.

"Es importante darles a estos niños un marco valórico, para que ellos puedan analizar y comprendan la realidad desde esta perspectiva", explica su fundador. Y añade, lleno de ínfulas: "¡Queremos poder mostrarles que la tierra prometida está dentro de uno, y para eso deben educarse, cultivarse, formarse!"

De esta forma, no sólo aplica programas para optimizar el coeficiente intelectual, sino también el coeficiente ético, diríase que tanto o más importante en los tiempos que corren... Educación Empresa está trabajando en 100 escuelas y liceos municipalizados, con la Sofofa, la Sociedad Nacional de Agricultura, la Sociedad de Instrucción Primaria y muchas otras fundaciones. Tiene presencia en el mundo

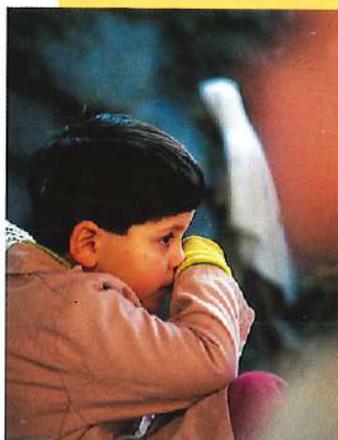
urbano y rural. Desarrolló el primer juego de negocios hecho especialmente para jóvenes empresarios entre 16 y 18 años, que aceptaron el desafío de trabajar junto a sus papás, durante 3 meses, y a un grupo de asesores que los ayudan a tomar decisiones. El año pasado se inscribieron 40 colegios y universidades y para 1998 se espera llegar a 80. El crecimiento de este programa ha sido tan espectacular -según su fundador- que 7 alumnos de los equipos ganadores del año pasado viajaron a Japón y participaron en la competencia internacional obteniendo el 3er. lugar mundial. Fueron becados estudiantes a Europa -en conjunto con Youth for Understanding y la Municipalidad de Cerro Navia y Las Condes, quienes estudiaron su 4º medio en Finlandia, Dinamarca y Holanda, con todos los gastos pagados. "Probablemente esta sea una de las experiencias más inolvidables que van a tener estos jóvenes en sus vidas. El desafío ahora es ayudarlos a estudiar en buenas universidades o centros técnicos. No podemos darnos el lujo de perder el tremendo esfuerzo que han hecho ellos y nosotros", sentencia Piriz.

Asimismo, uno de los sueños de la fundación era formar un mundo agrícola. Y es así, que después de dos años de "intenso pololeo", el BID aprobó una importante donación para que aquella desarrolle en tres años sus programas de educación media a diez mil alumnos, preferentemente de regiones. "Les vamos a mostrar cómo se hace empresa de verdad, a asumir riesgos y desarrollar ideas, tolerar la diversidad, hacerles consumidores inteligentes, respetar la iniciativa privada, trabajar en equipo y a entender que su mejor inversión es terminar de estudiar... Y les estamos enseñando cómo hacer de la familia un lugar más rico para vivir, a creer en el ahorro, viajar a través del mundo globalizado, a ser mejores hombres y mujeres..."

Con indisimulada avidez realizadora y agujoneado por el desafío de llegar a cambiar el rostro de Chile, se ha erigido un "puente de oro" entre empresarios, ejecutivos y miles de niños de escasos recursos a lo largo del país. Además es presidente del flamante colegio San Francisco Javier de Huechuraba, donde trasladó al tercero y cuarto de sus hijos, que cursaban la educación básica en el San Ignacio, "porque si uno no parece creer en su propio cuento, ¿quién va a creer en uno?", comenta de buen humor.

Y fuimos a averiguar más acerca de "Pancho" Piriz, una calurosa tarde de verano... Venía llegando de Panguipulli, desde un lugar idílico -dice- donde fue a trasladar a cuatro de sus hijos (tienen cinco hombres, entre los trece y tres años de edad), mientras su mujer (la periodista Carolina García de la Huerta), que espera el sexto, lo acompañó de vuelta a Santiago con el menor de todos. Es así que entre Huechuraba (donde vive) y Panguipulli transcurre la existencia de este matrimonio que, amén de pasarlo inmejorablemente bien, son socios en el colegio, escriben libros juntos, mientras él declara sin falso pudor: ¿Te das cuenta la suerte de vivir enamorado de tu mujer?"

De una simpatía desbordante, divertido, poseedor de un lenguaje no siempre académico y el carisma necesario para encantar a una serpiente, a Francisco Piriz las ideas le fluyen a borbotones, desordenadas. Tan pronto se remonta al pasado, como aterriza en el presente se dispara, raudo, hacia el futuro. Y esto, mientras asegura y repite que él es simplemente "normal". Que sus padres son normales, que lo fue su juventud, lo es su vida, sus hermanos, su matrimonio, sus hijos ("no tengo nada extraordinario pa'



contarte, te aseguro"). Una afección al corazón del mayor de sus varones, es el único dolor -admite- que ha venido a empañar una vida de felicidad plena ("cuando salió bien la operación, se lo ofrecí a Dios, para que fuera sacerdote").

"La fe y la búsqueda de la verdad son los pilares de mi vida". Así como se da su tiempo para conversar con Dios, también se lo brinda a su familia, yendo por ejemplo a almorzar a su casa al menos dos veces por semana, "hay que tratar de equilibrar las cosas".

Educado en el colegio San Ignacio, corre por sus venas la formación jesuita. Confiesa que "la fe y la búsqueda de la verdad son los pilares de mi vida". No deja de asistir a las misas dominicales del padre Felipe Berríos y así como se da su tiempo para conversar con Dios, también se lo brinda a su familia, yendo por ejemplo a almorzar a su casa al menos dos veces

por semana ("hay que tratar de equilibrar las cosas").

Al salir del colegio ingresa al Instituto de Letras de la Universidad Católica y luego de realizar un post-grado en Marketing, se integra a una empresa de petróleo, después de lo cual emprende el sueño de la Fundación que hoy preside y de cuyo directorio forman parte personas tan disímiles como Joaquín Lavín (gran amigo suyo),

José Joaquín Brunner, Carlos Cáceres.

"Pa' que te quede claro -nos dice de entrada, con una sencillez apabullante- mis temas en la vida han sido los afectos y la parábola de los talentos... He recibido un montón de cariño, con mis hermanos somos super unidos y achoclonados, nos saludamos de beso, estemos donde estemos, y no se nos ocurriría darnos la mano; adoro a la Carola y lo paso salvaje con mis hijos.



Francisco Piriz con Carolina y sus cinco hijos, más uno que viene en camino.

Mis amigos me dicen que tengo suerte y, entonces, a lo mejor me vas a entender, esta Fundación es una especie de reacción compulsiva mía de dar gracias..."

Y aprovecha de hacerlo multiplicando sus talentos porque ése era su otro tema ¿no?, en favor de los otros, más que pensando en sí mismo...

-Eso trato. Encuentro terrible estos tiempos en que la gallá está pensando: este es **mi** metro cuadrado, estoy preocupado por el matrimonio de **mi** hija, espero que resulte **mi** negocio... ¡Déjate de cuentos! Uno vino al mundo para algo más. Hay demasiada gente al lado de uno que necesita ayuda. (Se queda pensativo) No es por na', pero yo tengo que reconocer que

no me siento pasajero de este tiempo. Por eso vivo en ese reducto de Huechuraba y hago un colegio de barrio. ¿Cómo es posible que a la gallá le gire la vida en torno al PGB? Nosotros cuando jóvenes soñábamos con cambiar el mundo. Ahora pareciera que se soñara nada más que con ganar plata.

¿Cómo se define usted políticamente?

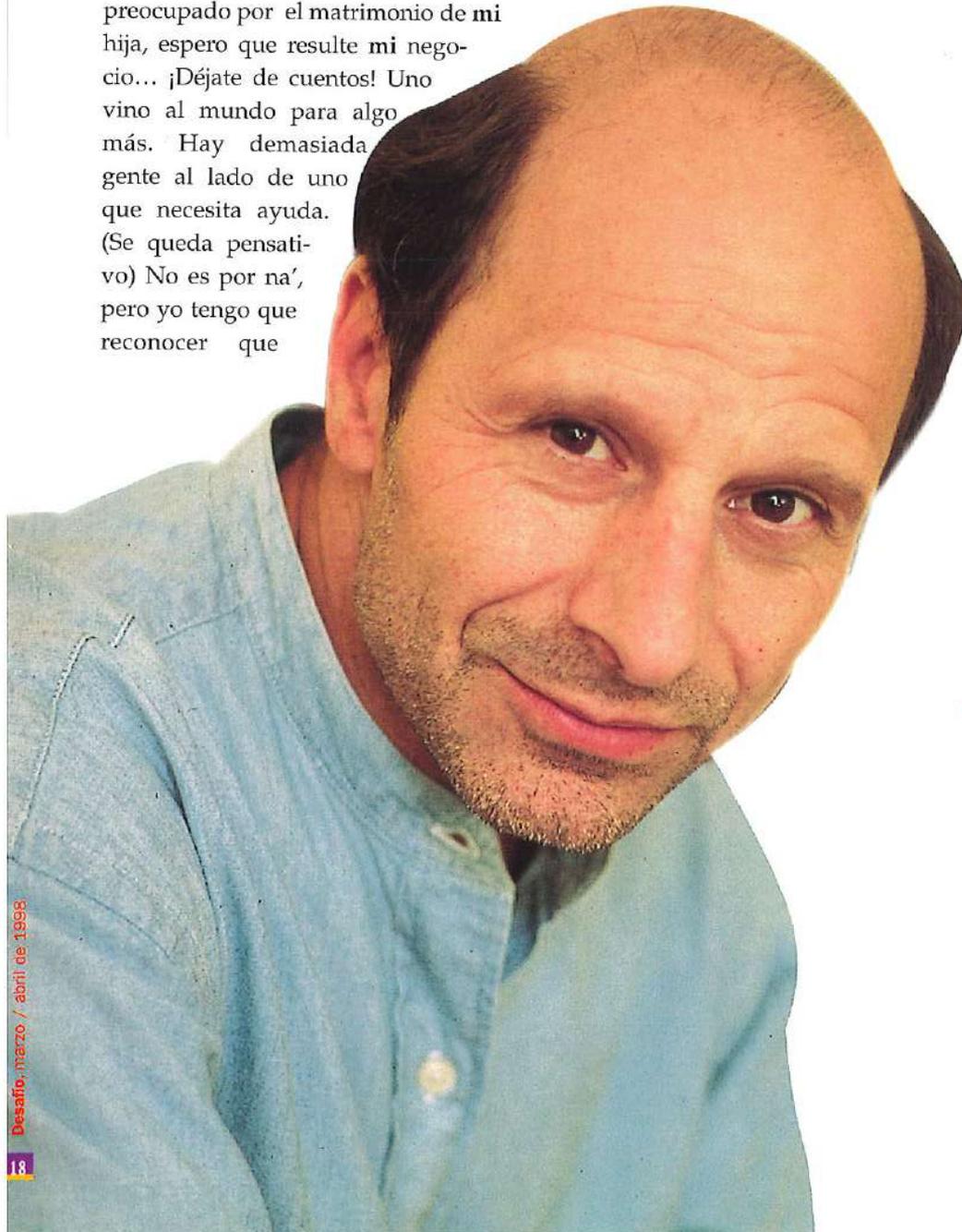
-Políticamente tengo una sola línea: siempre chueca. (Y lanza una car-

cajada). Me siento humanista. Me gustan las utopías realizables. Mi generación se ha puesto chata, pragmática, de poco vuelo. Pa'mí todos los gansos son cisnes, ¿me entiendes? Aunque sé que no lo son, pero trato de que lo sean. Siempre he sido un soñador. Me he pegado cientos de costalazos, pero todos me han servido.

"Me gustan las utopías realizables. Mi generación se ha puesto chata, pragmática, de poco vuelo. Pa'mí todos los gansos son cisnes, ¿me entiendes? Nosotros cuando jóvenes soñábamos con cambiar el mundo. Ahora pareciera que se soñara nada más que con ganar plata"

¿Y le ha costado mucho hacerse un espacio, en este mundo pragmático y no apto para soñadores?

-¡Uf! Cualquier cantidad. Es duro ser extremadamente sensible. Esto hace que la vida sea doblemente dura. Y sí, me ha costado hacerme un espacio,



porque además siempre he tratado de ser muy leal conmigo mismo. Yo era terrible de intolerante, pero he ido cambiando. Mi mujer me ha ayudado.

¿Y qué otro rasgo personal, amén de la intolerancia, le gustaría modificar?

-(Abre los ojos más que de costumbre, como si lo pillara por sorpresa) A ver, no sé. (Se levanta de su asiento, va al teléfono, marca y...) "Carola, me pregunta la Rosario qué otro rasgo de mi carácter sería bueno que cambiara, aparte de la intolerancia... (Escucha la respuesta, vuelve a sentarse y...) Dice la Carola que la impaciencia y la ansiedad.

Ese es él. A mil por hora. Bullente. Creativo. Emprendedor. Y con estas cualidades a su haber -sumadas a su mente lúcida- se "tiró al agua" con la Fundación.

Hoy tiene 15 mil alumnos a lo largo del país. ¿Le costó mucho persuadir a empresarios y ejecutivos para que se subieran a este magnífico carro educacional?

-(Satisfecho) La verdad es que no. La gallá catcha, en el fondo, que hay algo más en la vida que la pega entre las 8 de la mañana y las 6 de la tarde (en el mejor de los casos). Se dan cuenta también que hay una pasión detrás de este cuento. Y, por último, hay un proyecto concreto que viene de la Universidad de Harvard (Estados Unidos). Y se han dado cuenta de que con 200 fundaciones como ésta, cambiamos el mundo.

Y para terminar, ¿cuál siente usted que es el gran desafío inmediato?

-A mi juicio, el gran desafío de hoy es la tolerancia a la diversidad. Debemos aceptar que podemos

tener -y de hecho tenemos- puntos de vista distintos, y que es legítimo que cada cual defienda aquello en lo que cree. Tenemos que rescatar nuestra identidad nacional, aquellos valores que forman parte de nuestras raíces. Tenemos que armar nuestro propio "mono" y luchar por él, para no terminar pareciéndonos a una familia yanqui que hace jogging... Echo de menos figuras con liderazgo, echo de menos una voz de alerta más fuerte proveniente de la Iglesia, echo de menos señales más claras desde el gobierno.

Y uno echa de menos que no haya más Piriz desparramados por ahí... 



*La carga vale millones,
quien la maneja, vale oro.*





Con una pedagogía moderna; con instalaciones que nada tienen que envidiarle a un colegio del barrio alto; con hartos corazón, cariño y perseverancia, se construye un futuro para los niños de La Pintana.

Colegio Nosedal

“Queremos formar niños con alma”

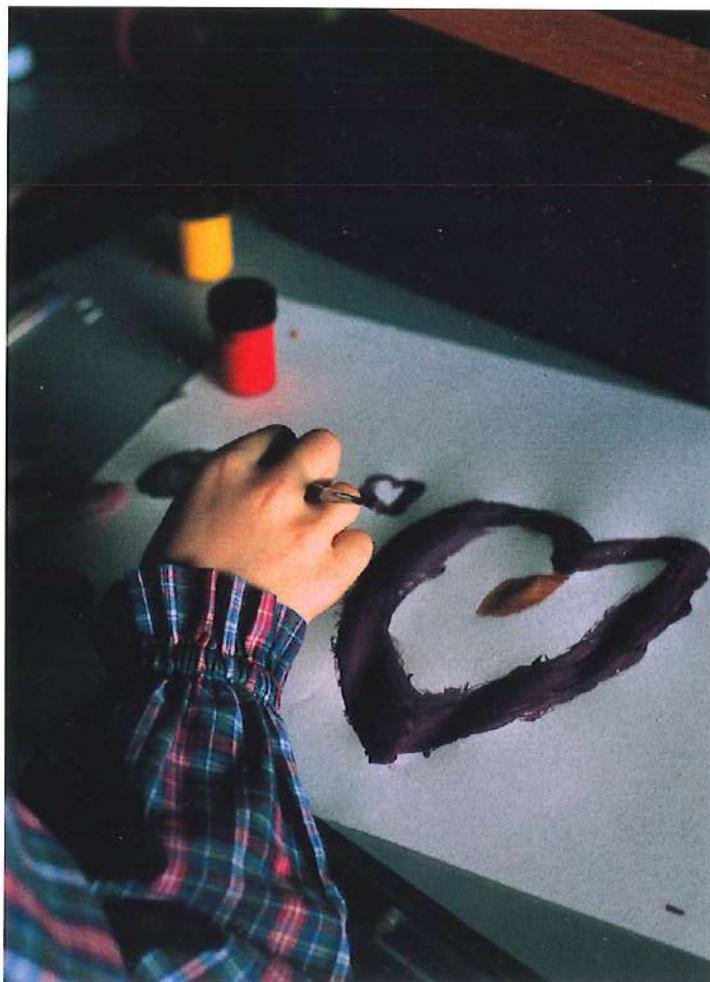
Calles de tierra escritas por los pies pelados de los niños, tabla sobre tabla, las mediaguas hierven de calor en verano y no detienen el frío en invierno, traficantes y consumidores se confunden en las esquinas... es una imagen de la comuna de La Pintana.

Hombres y mujeres que salen al alba a buscar su sustento, niños que corren tras una pelota soñando con Bam-Bam, mujeres de carcajada fácil que van de la mano con sus hijos a la feria y el colegio Nosedal... es otro ángulo para la misma imagen.

Cinco empresarios y profesionales prefirieron la mirada positiva sobre La Pintana y su pobreza. Soñaron a sus niños recibiendo la mejor educación y los valores más profundos. Entusiasmaron a otros y entregaron sus competencias, tiempo y recursos para construir ese sueño.

NOCEDAL, DEL SUEÑO AL SUELO

Convencidos de que sólo la educación puede quebrar el círculo de la pobreza, estos empresarios recorrieron Santiago buscando el sector más necesitado del proyecto. “En este recorrido me di cuenta de que en nuestra ciudad hay mucho más pobreza de la que creemos, y que las cifras tienen otro significado si uno ve la pobreza”, recuerda Mario Raúl Domínguez, Gerente Internacional de Teleductos.



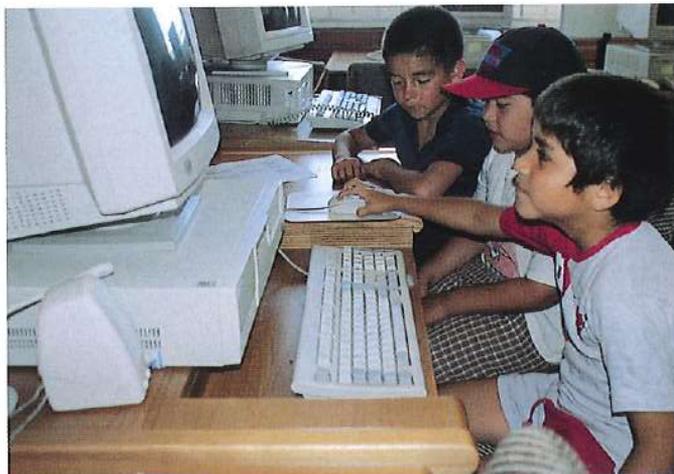
Por ser de los sectores con mayor riesgo social para los niños. La Pintana fue la comuna elegida y en la población El Castillo se compró el terreno -que sus dueños vendieron al costo al conocer el proyecto-. Además, se iniciaron los trámites para crear la "Fundación Nosedal" con el objetivo de entregar educación escolar y técnica de alto nivel con una formación católica, entregada a la dirección espiritual del Opus Dei.

Para financiarse y expandir su radio de acción, la Fundación Nosedal cuenta con una "Asociación de Amigos", quienes son invitados a financiar parte o la totalidad de la colegiatura de uno o más niños, ya que los subsidios estatales (1.3 UF por niño al mes) no completan el costo de cada uno (4.5 UF), cifra similar al costo de un niño en colegios del barrio alto.

¿Qué necesita una persona para tener éxito en la vida? Nosedal pretende responder esta pregunta. Así, junto con una infraestructura de primer nivel y una malla curricular de avanzada en el ámbito pedagógico y técnico, el colegio busca que el éxito sea con mayúsculas. "Queremos formar más que niños de carne y hueso, niños con alma. Lo fundamental es que la persona sea laboriosa, disciplinada, que tenga hartos amigos, que sea generosa, es decir, una persona virtuosa. Nadie puede tener verdadero éxito en la vida sin ser virtuoso", explica Cristián Valdés, Responsable de la Asociación de Amigos de Nosedal.

Para ello el Colegio cuenta con oratorio, misa diaria, compañía de sacerdotes, pero sobre todo, cuenta con el ejemplo de todos quienes trabajan allí. "El director trata a los niños por su nombre, los profesores los quieren de verdad, he visto al director limpiando las mesas y a la señora Rosalía (la "dueña de casa") limpiando los baños. A los padres se les recibe en el living del colegio y no en la reja como en otros liceos, es decir, las virtudes se enseñan en la práctica, no en la teoría". Explica María Victoria Valdés, periodista y encargada de ventas de Nosedal.

Pero no sólo valores reciben estos niños. Los talleres son parte importante de la formación, existen de acuario, de invernadero, de teatro, de tenis, de guitarra y de trompo en los recreos (trompos donados por los niños de un colegio de Vitacura). "Lo que más me ha gustado son los talleres, el año pasado estuve en invernadero y acuario y me gané diplomas en los dos; este año quiero meterme al de teatro", dice Hernán, alumno de 5º básico.



"Junto con una infraestructura de primer nivel y una malla curricular de avanzada en el ámbito pedagógico y técnico, el colegio busca que el éxito sea con mayúsculas"

Junto a los talleres, se desarrollan varios proyectos. Uno de enseñanza de la cultura mapuche, ya que el 20% de la población de La Pintana tiene esa procedencia. En el área tecnológica, los niños utilizan computadores desde el 1º básico, están conectados a Internet mediante el proyecto Enlace de la UC; en los trabajos manuales no trabajan con palitos de helado, sino con artículos eléctricos; para la expresión oral y escrita hacen programas de televisión y pronto los niños manejarán una radio comunal. Por otro lado, la Comunidad Económica Europea habilitará un laboratorio de electrónica para que la educación técnica comience desde más pequeños, ya que hoy el colegio llega a 6º básico y año a año se acerca la formación técnica".

De 100 niños que entran a educarse en La Pintana, 78 no terminan. Una manera de paliar esto es la jornada completa, que tiene Nosedal desde antes de la reforma educacional, además de la exclusividad horaria que exige a sus profesores, para que se capaciten, para que absorban el espíritu del colegio y para que ayuden a los niños a hacer sus tareas en las tardes, ya que en sus casas no tienen donde ni con quien hacerlas, pues muchos padres son analfabetos o con baja instrucción.

“Hay que tirarse a la piscina”

Para Cecilia Castro y Carlos McIntyre, matrimonio socio de la Fundación, entregar su aporte para que Felipito de 10 años -de La Pintana- estudie en Nocedal ha resultado una experiencia de amor y alegría permanentes. “Para mí es una satisfacción saber que estamos educando a un niño. Es hermoso seguirlo, saber que es un ser humano que se está formando, ver su fotografía y tener la gratificación grande de poder ayudar a alguien.

“Para nuestro hijo de 9 años ha sido ver la otra realidad del país, porque los niños de estos sectores viven en una cierta burbuja”.

¿Quiere tener otro hijo... pero en La Pintana?

- * Puede pedir conocer el colegio y sus niños, un bus especial lo llevará.
- * Usted puede hacerse socio de la Fundación mediante un aporte mensual para financiar una beca o parte de ella para uno o más niños (desde 1 UF mensual).
- * Si quiere ayudar más, puede trabajar con la Asociación de Amigos, entregando una lista de 40 contactos cercanos y ayude a canalizar el trabajo con esas personas para hacerlos socios.
- * Si quiere ir más lejos, puede ser Director de la Asociación de Amigos, para eso se exigen 400 contactos personales, lo que es un trabajo de entre 2 y 3 años, es decir 3 a 4 horas semanales desde su oficina.
- * También puede hacer donaciones puntuales en dinero, asesoría o productos. Hay empresas que han seguido esa vía, como Embotelladora Andina, Watt's, Nestlé, Nibsa, Carozzi, Laborde, Olympia, Maderas Andes, Infoland, Lógica, Eléctrica Puente Alto, Chilgener, Endesa, Sofofa, Bavaria, Sopraval, colegios del barrio alto y otras.

Todo esto puede hacerlo comunicándose con la Asociación de Amigos de la Fundación Nocedal al teléfono 2087757 o a su dirección en Internet: <http://www.cl.inacap/nocedal/index.html>

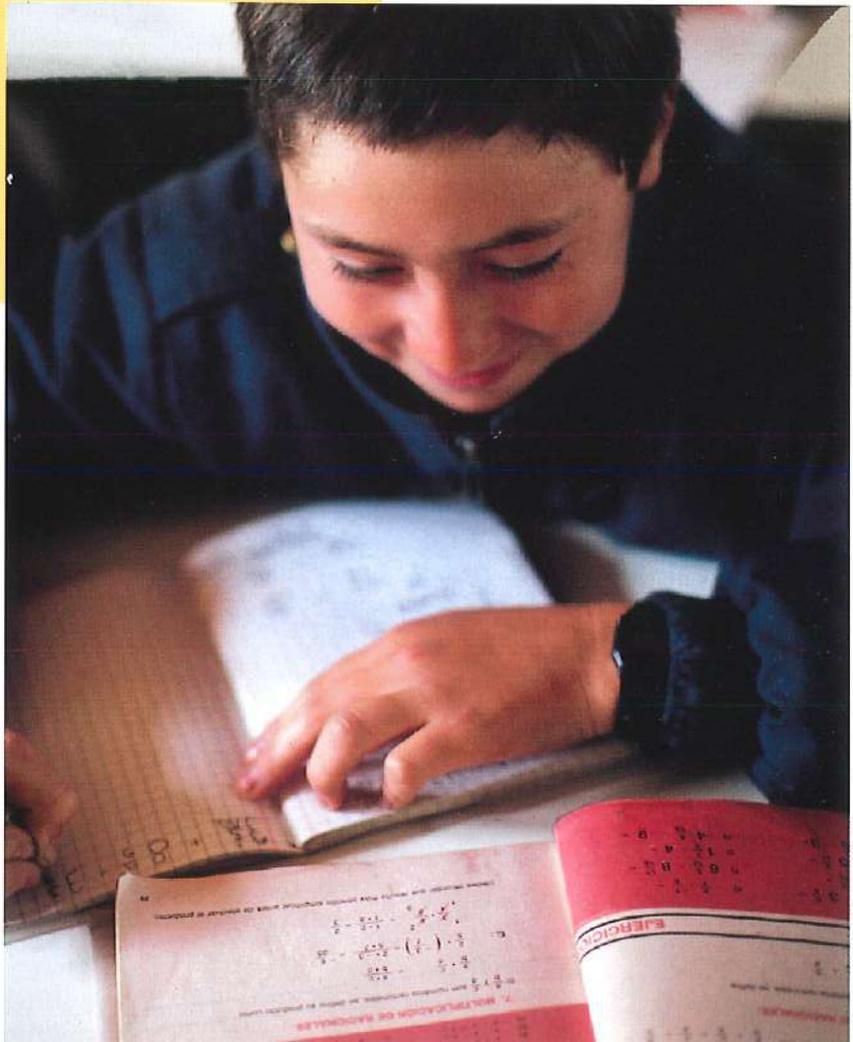
...DE VERDAD AMAR HACE BIEN

“Para mí -dice Mario Raúl Domínguez, Consejero de la Fundación- es una fuente de permanente satisfacción y alegría, me emociona ver como crecen los niños y sus familias. Es un crecimiento enorme para mí, me he acercado a una mayor plenitud de entrega para cumplir un objetivo en esta vida. Es una hermosa posibilidad contribuir humildemente a la gran Obra del Plan de Dios. La posibilidad de dar es un regalo que nos completa como personas”.

Para Fernando Fabres, responsable operativo de la Asociación de Amigos, dar es un placer. “Yo lo hago fascinado, no hay costos, pasan tantas cosas hermosas cada día, tantos pequeños milagros, que más que dar es uno quien gana. La gente a la que servimos en la población es muy buena, más allá de su caparazón, son como cualquier persona, cuidan mucho el cole-

gio, son los únicos muros de toda la comuna que no tienen ninguna raya”.

“Yo trabajaba en el Colegio Cordillera, me atrajo que era un proyecto profesional y con impacto social. El trabajo es mi manera de vivir la caridad aquí. Trabajar aquí es una suerte. Mucha gente vive metida en su mundo chico, y cuando vienen para acá descubren el valor de ayudar. Cuando se nos pide ayuda se nos hace un favor, deberíamos agradecer que se nos facilite ser mejores seres humanos”, testimonia Andrés Ruiz-Tagle Vial, subdirector del colegio.



Y a las mamás de los niños también les hace bien. "Para mí como mamá es una alegría enorme llegar a fin de año y verlos. Este año mi hijo se sacó el premio Nocedal; se lo dan a los niños que llevan los valores del colegio. Yo me sentí grande, porque siento que lo que mis padres no me pudieron dar, yo sí se los estoy dando a mis hijos: educación y mucho apoyo. Me gusta que lleguen contando como les fue, felices con las buenas notas y calladitos cuando les fue mal..." cuenta Eliana Santis, con dos niños en 6° básico.

LA GENEROSIDAD EXISTE

Esta Fundación no solamente les hace bien a los niños, a los papás, a los profesores, sino que también les hace bien a los socios, es una oportunidad para ellos de dar. Cuando van al colegio muchos dan gracias por permitirles ayudar. No es cierto que la generosidad se acabó en nuestro país", afirma María Victoria Valdés.

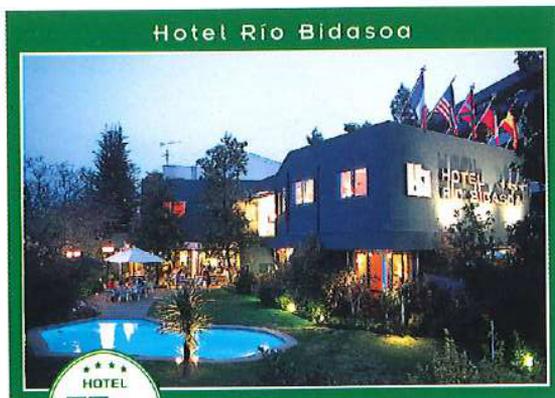
"Yo creo que siempre existe dentro del alma de la gente, este deseo de proyectarse y ayudar al prójimo, lo que pasa es que la información a la que estamos sometidos,



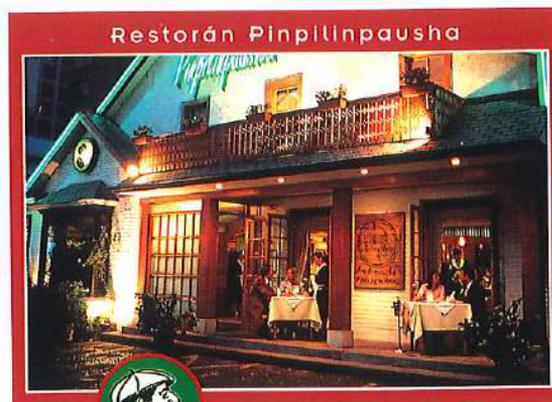
nos hace ahogarnos en un mundo donde todos estos sentimientos más profundos que nos hacen mucho más felices están enmascarados", plantea Mario Raúl Domínguez.

Es verdad, así como amar a los niños les ha hecho bien a quienes trabajan en el colegio, también les ha hecho bien a los 630 socios que mes a mes financian la beca de uno o más niños. Y en un mundo que nos afirma que el consumo, el exitismo y la indiferencia se enseñorea, estos cientos de personas demuestran lo contrario. 

Le invitamos a conocer dos lugares que le harán sentirse como en casa...



Vitacura 4873. Fono: (56-2) 242 1525
 Fax: (56-2) 228 9798
 Internet: www.altiro.com/bidasoa
 e-mail: bidasoa@netline.cl



Av. Isidora Goyenechea 2900
 Reservas a Fonos / Fax:
 242 1525 - 232 5800.

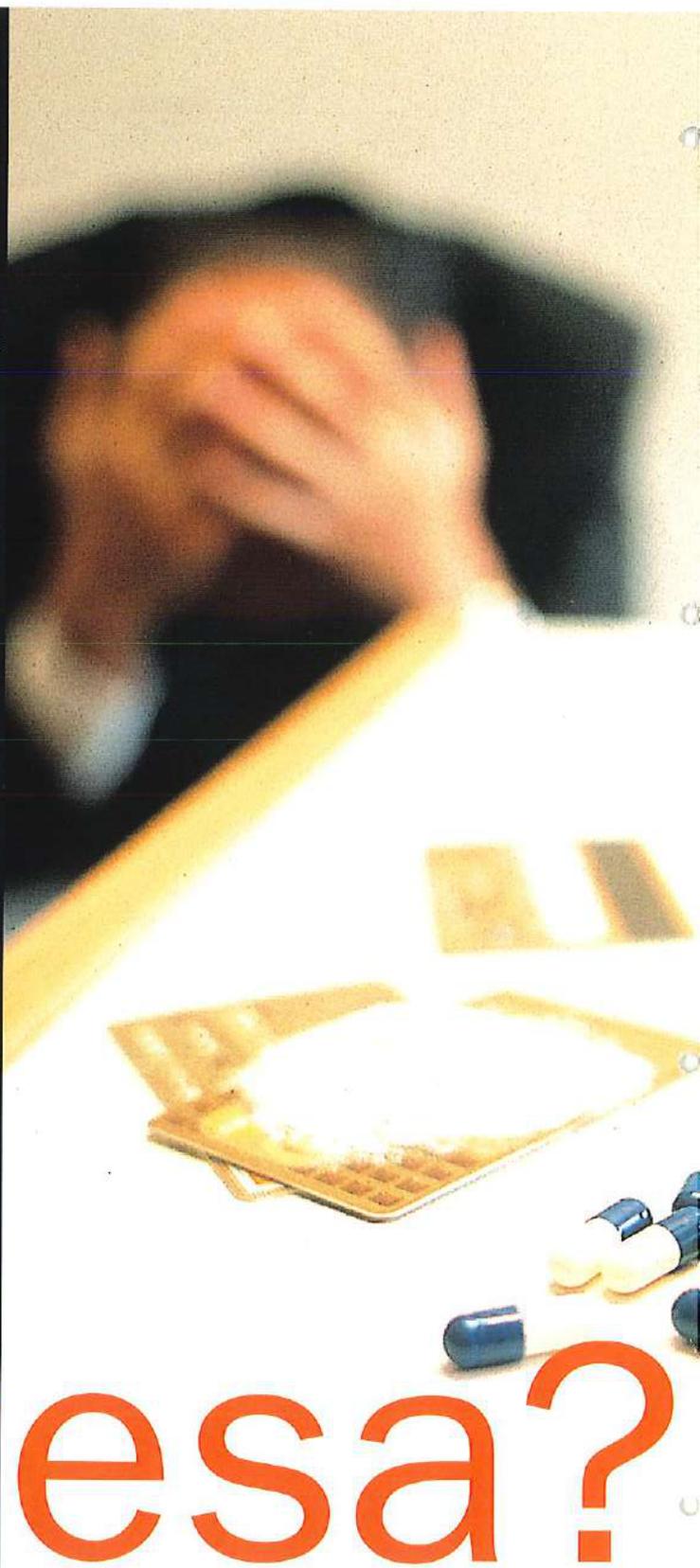
Pinpilinpausha

Por más de 50 años atendiendo con la alegría y tradición de una Familia Vasca.

Muchos tienen miedo,
otros desconocimiento,
otros desorientación.

También algunos
están trabajando para
enfrentar los proble-
mas de la droga y el
alcohol.

Drogas ¿en mi empresa?





Uno de cada cinco chilenos varones reconoce haber consumido marihuana, pasta base, cocaína, fármacos o alguna mezcla de ellas alguna vez en su vida. De ellos, la mayoría se encuentra en la Región Metropolitana. En esta última y en el estrato socioeconómico alto es donde están los mayores niveles de adicción, según el último informe del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE, 1996).

Entre un 25% y un 30% de la fuerza laboral masculina chilena bebe en forma riesgosa o son "bebedores problema". El 17% de los trabajadores chilenos con empleos estables y necesidades básicas cubiertas tiene problemas de alcohol o drogas, o de ambos a la vez, y alrededor del 6% consume drogas.

El costo para el país por problemas de drogas (el alcohol también es considerado droga por los expertos) es de alrededor de 1.800 millones de dólares. El sector privado aporta a ese costo nacional cerca de 970 millones de dólares.

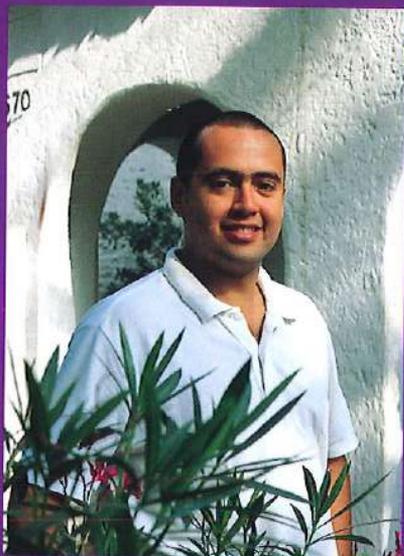
¿JAGUARES O AVESTRUCES?

A pesar de los crecientes problemas de drogadicción en el mundo, en la empresa el tema pareciera ser un tabú intocable. De hecho, la mayoría de los entrevistados que accedieron a hablar con DESAFIO, prefirieron quedar en el anonimato. "Es un tema que ni se habla entre los empresarios, que rara vez se toca y es menos frecuente aún en términos concretos de mi empresa o la tuya", afirma el dueño de una empresa química.

"La verdad es que tenemos dudas sobre qué hacer. Hace poco, detectamos que había consumidores de drogas en nuestra planta y después des-

Una enfermedad del alma

Enrique Naranjo trabaja en el Departamento Multimedia de CTC y hace dos meses que está internado en la Comunidad Terapéutica de Alfa Instituto. Es poliadicto, es decir, consumía marihuana, cocaína, pastillas, incluso llegó a inyectarse las dos últimas.



"Yo era un animal en la empresa, peleaba con todos, discutía a garabatos hasta con mis jefes. Como trabajaba en terreno, andaba solo en la camioneta y aprovechaba para drogarme. Me 'jalé' un auto, una moto, dos préstamos, en total 6 millones de pesos".

"Llegaba al trabajo con escándalos, gritando, acuchillado por peleas, porque uno no mide consecuencias de nada. La droga me hacía gozar con ver sufrir a otros, que me tuvieran miedo. Yo insultaba a mi mamá, la veía llorar y nada, la droga no deja que ningún sentimiento entre ni salga. Al final no te interesan ni las mujeres, drogarme era más rico que acostarme con ellas".

"Me di cuenta de que estaba mal cuando vi que siempre andaba pensando en suicidarme. Como me daba miedo, salía a buscar la muerte, andaba a la máxima velocidad de la moto y les quebraba los espejos a los autos con la rodilla para tambalearme, pasaba las luces rojas y me ponía frente a los camiones. Después de poner muchos obstáculos, acepté venir al tratamiento".

"Llevo dos meses aquí y he cambiado mucho. La empresa no sólo me paga todo, sino que nos apoya; la asistente social viene a vernos, incluso sábados y domingos. Hasta el gerente general ha venido varias veces, para el día de la empresa nos trajo una torta y lloró al ver nuestro cambio, no sabía que los gerentes lloraban..."

"Ahora, yo siento un compromiso enorme con la empresa, antes no estaba ni ahí con ella. La veo como parte de mi familia, porque me han ayudado como si fueran de mi familia. Tengo miedo de volver, pero quiero llegar allá a ayudar a mis compañeros que están metidos en lo mismo y demostrarles con mi ejemplo, que he cambiado. Yo me reencontré con mi familia, con Dios y volví a tener esperanza para mi vida; quiero llegar a la empresa y demostrar que el cambio es posible..."

cubrimos que se trataba de una pequeña red de tráfico. Ahí vino la primera duda: ¿Cómo hablar con ellos para que confiaran en que los queríamos ayudar...?" confiesa el gerente general de una empresa líder en la fabricación de productos químicos para la construcción.

"Al final, -concluye - hablamos con cada uno respetuosamente, pero todos lo negaron. Con cierto cargo de conciencia despedimos al que traficaba, pero le ofrecimos ayuda; ahí vino otra duda: ¿Estoy echando a un delincuente o a un enfermo a la calle? ¿Debo avisar a la policía? Hoy estamos viendo cómo y dónde obtener apoyo para concretar nuestra intención de prevenir y ayudar a nuestros trabajadores frente a este problema".

Otro empresario, dueño de una empresa de insumos industriales, explica: "Un empleado administrativo llegaba tarde, cometía errores, provocaba un clima negativo y tenía problemas familiares serios. Detectamos que era alcohóli-

co. Le hicimos ver que no podía funcionar en esas condiciones y que usara su fuerza de voluntad. Con el tiempo empeoró y tuvimos que decirle que se fuera; le respetamos el desahucio, no quedó en su currículum, se le dijo que tenía que internarse en un tratamiento de rehabilitación y que la empresa le pagaba todo lo que no le cubriera la Isapre".

Hay empresas que cuentan con una política definida respecto de cómo manejar las adicciones y el consumo de alcohol y drogas en su interior, alguna de ellas son Shell, Petrox, el Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción, la Compañía de Telecomunicaciones de Chile (CTC) y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI). DESAFIO quiso conocer la experiencia de dos de estas empresas que han enfrentado el problema.

El BCI, a través de su Código de Ética, ha definido normas respecto del uso y abuso de las drogas. Ellas destacan la incompatibilidad de la tóxico-dependencia con el trabajo en la empresa. Se establece el derecho del empleador de controlar estos consumos con las técnicas vigentes (exámenes de pelo). Funda las normas en la protección y entrega de un ambiente laboral sano para las personas no consumidoras y en la preservación del buen nombre y prestigio de la empresa.

Las normas anteriores fueron complementadas con una política de prevención, donde destacaban las charlas preventivas, la aceptación de los empleados a someterse a exámenes para acreditar su aptitud para cada cargo y a ser despedidos si se les encontraba una tóxico-dependencia. Estos exámenes se aplicaron en forma universal y aleatoria.

Como en los contratos de muchos trabajadores no existía esa cláusula, el banco les dio la posibilidad de participar en un programa anónimo de rehabilitación mediante una línea 800 manejada por una empresa externa o la opción de irse con indemnización y todos los beneficios. Los que no pasaron el examen y no tomaron ninguna de estas alternativas, fueron despedidos sin beneficios.

“Vale la pena invertir en estos programas, está demostrado en EEUU que por cada dólar gastado en prevención, retornan tres. Por otro lado, los rehabilitados vuelven con un desarrollo importante de su personalidad, con una actitud para el trabajo muy positiva”.

“El camino que hemos usado -dice María Teresa Eterovic, de CTC- es prevenir, y también ayudar. Por eso el programa es financiado totalmente por la empresa. En el caso de los tratamientos de rehabilitación, del primer tratamiento la empresa financia el 100%, si hay un segundo tratamiento (los adictos pueden recaer) la empresa financia un 50%, si hay una nueva re-

caída, no hay tratamiento, sino que despido, pues cada tratamiento al mes significa alrededor de 1 millón de pesos. Junto con eso, la empresa asegura al rehabilitado su mismo puesto de trabajo”.

Solange Fuentes, Asistente social y responsable del programa, explica en qué consiste concretamente esta iniciativa: “El programa tiene un enfoque bio-psicosocial, es decir, trabajamos lo médico, lo psicológico y lo social, la familia. Actuamos en tres niveles básicos de prevención: primario, que consiste en educar a los trabajadores y sus familias en los conceptos básicos del tema mediante charlas masivas al personal y a sus familias, las que son apoyadas por un grupo de monitores voluntarios de trabajadores de la empresa; en un nivel secundario, que son los exámenes pre-ocupacionales, que se aplican a todos los que llegan a trabajar con contratos de plazo fijo y a los que tienen accidentes laborales; y en uno terciario, que es la rehabilitación de los trabajadores y sus familias”.

“Vale la pena invertir en estos programas -continúa la asistente social-, está demostrado en EEUU que por cada dólar gastado en prevención, retornan tres. Por otro lado, los rehabilitados vuelven con un desarrollo importante de su personalidad, con una actitud para el trabajo muy positiva y con un compromiso enorme con la empresa”.

¿GASTO O INVIERTO?

El problema se puede medir y llevar a pesos. Así, por ejemplo, diversos estudios en empresas norteamericanas demuestran que los trabajadores con estos problemas tienen 3 a 4 veces más accidentes y más ausentismo, 16 veces más atrasos, 8 veces más

Soy poliadicto

Al los 15 años Eric Sutín comenzó a drogarse. Estudió, fue ejecutivo de una casa comercial y de una empresa de telecomunicaciones y actualmente tiene una empresa forestal y de ecoturismo. En su familia nadie se enteró hasta que ingresó a la comunidad terapéutica de Alfa Instituto, donde lleva un mes y medio.

“Trabajé en varias empresas grandes de Chile y me vi rodeado del antro de la droga, porque esto no se da en una o dos empresas, sino en todas... grandes, chicas, buenas, y malas. Se trata de tapar, pero la solución no va por taparse los ojos y echar a la gente. Soy poliadicto, partí -como casi todos- por problemas de afecto y comunicación en mi familia. Entonces salí a la calle a buscar ese cariño, pero lo que encontré es lo que está más a la mano, la droga”.

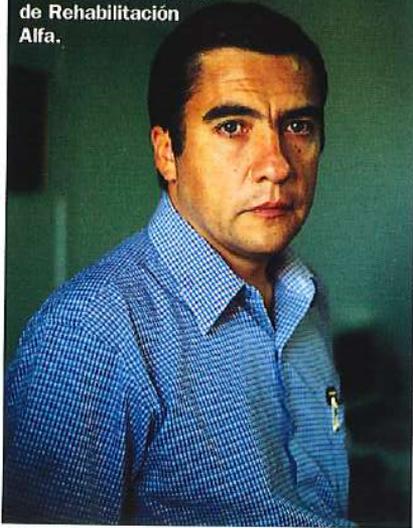
“Uno suele pensar que la droga es para gente marginal, pero convivimos a diario con gente que anda drogada. Yo salía con gerentes a drogarnos como algo normal... Esto se da en todos los niveles, incluso es más fácil para un gerente porque se encierra en su oficina, pide que no lo molesten y la secretaria ni se atreve a tocarle la puerta debido al estado de agresividad en que uno anda. Yo creo que el tema se tapa porque hay empresas donde el mismo dueño o gerente consume drogas”.

“Mi vida se quebró por muchos lados, perdí autos, bienes; hice el cálculo que me drogué 25 millones en 6 meses. Además, mi trabajo era afectado física y psicológicamente. Yo tengo dañado un 20% del funcionamiento frontal del cerebro que controla la motivación, la concentración y la memoria de corto plazo; eso afectaba mi rendimiento. En cuanto a lo psicológico, la droga te produce apatía, indiferencia, agresividad, te sientes mal contigo mismo”.

Nosotros no necesitamos compasión, sino apoyo para salir y posibilidades de reinserción, ya que una persona que pasa por este camino realmente cambia por completo, porque la droga es un síntoma de una enfermedad del alma y es el alma la que cambiamos”



Rolando Chandía,
director del Instituto
de Rehabilitación
Alfa.



gastos en salud, 5 veces más sanciones disciplinarias y su rendimiento 30% más bajo que el resto.

También costos ocultos, más difíciles de cuantificar, se pueden apreciar en la calidad de vida del trabajador y su familia, el clima laboral y organizacional, la calidad de los productos y servicios, el reemplazo del trabajador, el robo o pérdida de activos de la empresa y la posibilidad de que otros empleados sean inducidos a este consumo de tóxicos, ya que no sólo hay consumo, sino muchas veces tráfico.

DE LA INTENCIÓN A LA ACCIÓN

"Este nuevo escenario -donde la droga está en el lugar de trabajo- obliga a desarrollar estrategias de prevención y control como parte de la política general de la empresa", afirma el psiquiatra Rolando Chandía, director del Instituto de Rehabilitación Alfa.

Esta política requiere cumplir algunas condiciones generales como reconocer la importancia del problema y el compromiso de toda la empresa. Debe, además, construirse entre los trabajadores y la gerencia, beneficiando a ambos. Asimismo, ser apropiada a las necesidades y valores de cada empresa y estar de acuerdo con el reglamento interno y la legislación vigente. Es importante capacitar y al mismo tiempo definir responsabilidades, mantener la privacidad de quien entra a un programa de ayuda y dejar claro que esto no afecta el currículo, pero que no exime de sanciones.

El "Programa de Asistencia al Empleado"(PAE) del Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción es una ayuda concreta para enfrentar el problema y ofrece en Chile lo que en Estados Unidos más de 7 mil empresas han desarrollado con éxito.

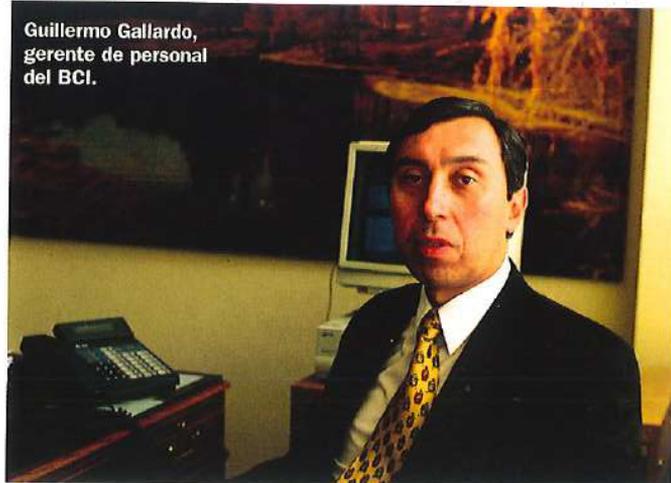
"El PAE rescata la integridad de la persona. Hay una relación directa entre los problemas laborales y los proble-

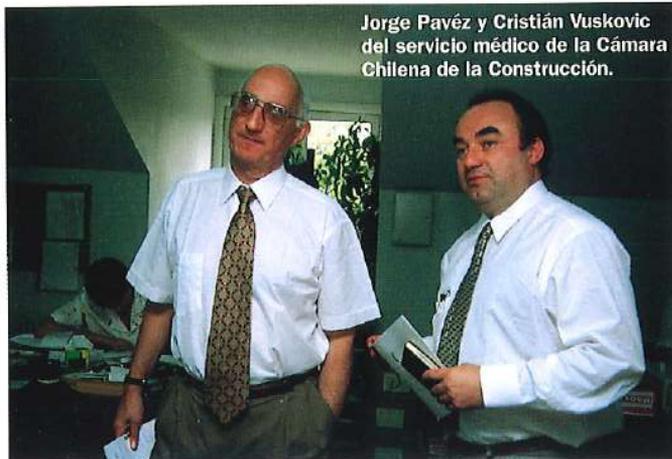
mas personales de cada trabajador, dentro de los cuales el alcohol y la droga ocupan un lugar muy importante, pero la depresión, la ansiedad, los conflictos familiares y el endeudamiento también afectan el desempeño", explica el psiquiatra Cristián Vuskovic, director de este programa.

"Hay una relación directa entre los problemas laborales y los problemas personales de cada trabajador, dentro de los cuales el alcohol y la droga ocupan un lugar muy importante, pero la depresión, la ansiedad, los conflictos familiares y el endeudamiento también afectan el desempeño".

El programa pone a disposición del empleado y su familia, un profesional que les ayuda a evaluar sus problemas personales o laborales. Se capacita a un orientador externo o interno para que ayude a los trabajadores o les derive a otros profesionales. Se trabaja con los supervisores y otros líderes de la empresa y al cabo de 4 meses el programa inicia su funcionamiento, llegando a transformarse en parte de la gestión normal de Recursos Humanos.

Guillermo Gallardo,
gerente de personal
del BCI.





Jorge Pavéz y Cristián Vuskovic del servicio médico de la Cámara Chilena de la Construcción.

Alfa Instituto también ofrece programas de prevención en la empresa, junto con eso cuenta con una clínica de rehabilitación cuyo enfoque se centra en la fe en el ser humano y en una desintoxicación física. Además cuenta con una comunidad terapéutica donde, a través de terapias individuales, de grupo, de confrontación, artísticas, deportivas, entre otras, interna a los adictos y les reeduca para su reinserción. La comunidad tiene un acento importante en los valores humanos e integra el aspecto espiritual de sus pacientes.

Por otro lado, la clínica privada **Puente Bretaña** ofrece un tratamiento interdisciplinario que incluye hospitalización, tratamientos ambulatorios y terapias individuales, grupales y familiares. Se trata de rehabilitar de fondo a los pacientes. "Rehabilitar significa hacer un cambio en el estilo de vida, cambiar internamente, tomar contacto con cosas perdidas, tratar de redibujar tu vida, tus amistades, tu entorno, tu manera de trabajar. Todo lo que de alguna manera tiene relación con la adicción, que lo puede volver a llevar a eso" explica Claudio Olgúin, psicólogo, parte del equipo multidisciplinario de Puente Bretaña.

En suma, ignorar el problema a nada conduce. Testimonia el ejecutivo de una importante empresa nacional, quien convencido de que su personal no consumía drogas, le hizo dopping. El resultado arrojó que un 18% de los examinados había consumido marihuana y cocaína en su jornada laboral... Más grave aún es que se trataba de una empresa de transporte colectivo. En otra empresa, un estudio de dopping efectuado a un grupo de accidentados demostró que el 10% estaba bajo los efectos de la droga al momento del accidente.

Cabe entonces preguntarse: ¿Cuál es el límite para que las empresas chilenas tomen conciencia y consideren el consumo de drogas un problema prioritario en sus agendas? ¿Es el despido la manera correcta de afrontar un problema que afectará más y más a nuestra fuerza laboral? ¿Qué imagen pública generan las empresas que explicitan el tema y proponen soluciones? ¿Qué incentivo podría otorgar el estado a las empresas que se preocupan por controlar esto? ¿Conoce usted realmente la conducta de sus trabajadores y colaboradores? ¿Qué porcentaje de seres humanos con las vidas truncas es necesario que haya para que se haga rentable invertir en prevenir y ayudar a librar nuestro país de esta enfermedad?

Si su empresa necesita buscar ayuda

Cuando una empresa se ve enfrentada a un problema de drogas en su interior, en general desconoce cómo actuar y a quién recurrir. Es por ello que damos a conocer estas posibilidades, que son sólo algunas alternativas, que pueden orientar las decisiones de una organización al respecto.

- PAE, Servicio Médico CChC. a los fonos: 339 1601 - 339 1602
- Alfa Instituto: 205 5031 - 204 3907
- Puente Bretaña: 206 0266

Quienes han salido del túnel de la adicción siempre dicen lo mismo al finalizar sus tratamientos: "Es como nacer de nuevo".



M.D.
Maestranza Diesel

Estas caras transforman su necesidad en **SOLUCIÓN**

Servicio integral de ingeniería y mantención en el área óleo hidráulica, equipos de aire comprimido y motores Diesel.



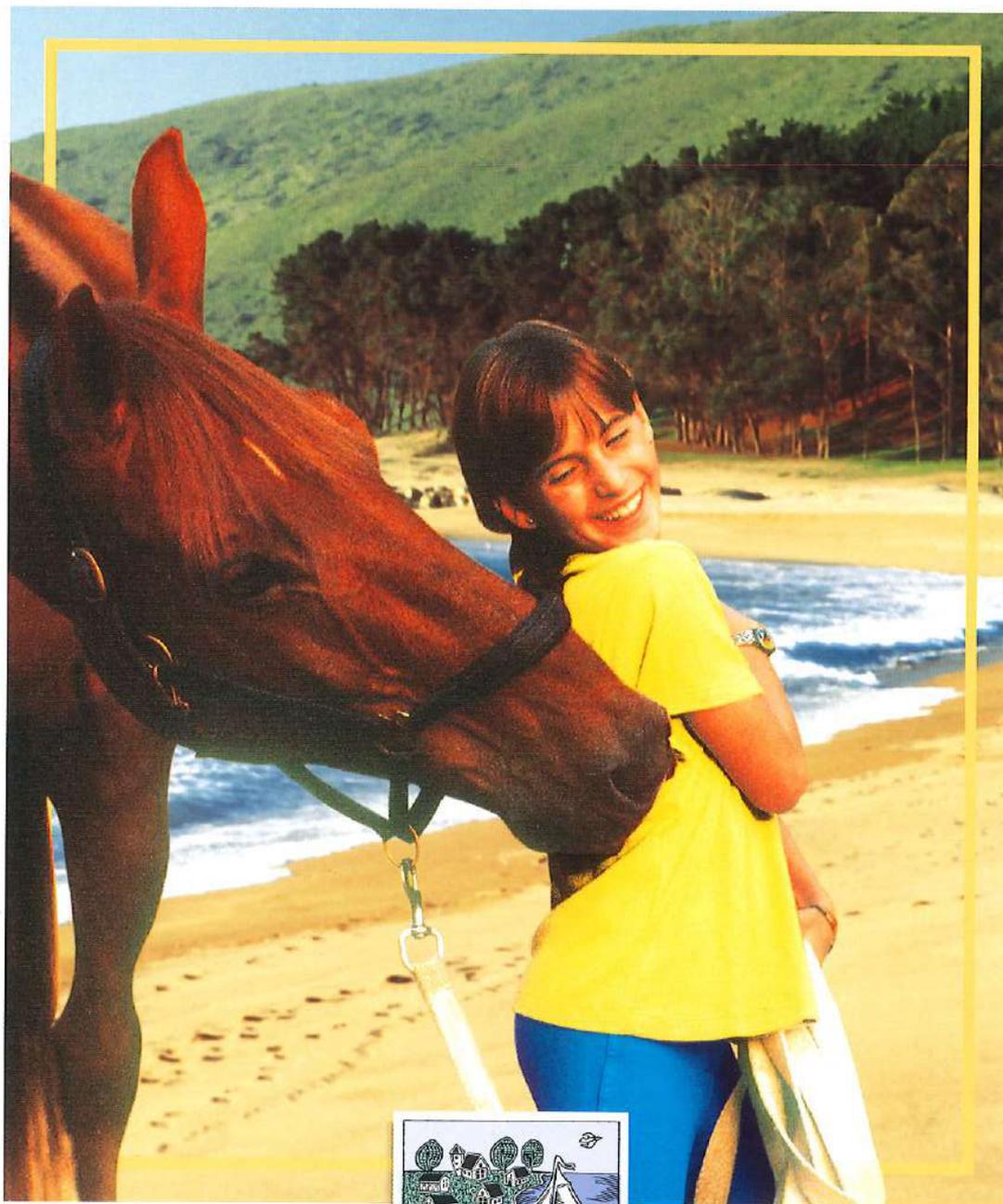






Santiago: Santa Elena 1433. Fono 5567439 / fax 5550938. Casilla 9617. Concepción: Camino a Penco # 3054 Lote C Galpón 28. Fono 312012 / fax 311960. Antofagasta: Gran Avenida 7767. Fono 238228 / fono-fax 230568.

AMOR SIN BARRERAS.



Mientras el noble animal desliza su figura por los campos, las personas admiran su semblante superior.

Andar a caballo es vivir de cerca la convivencia con la naturaleza. Verlos es admirar la nobleza del animal. Pertenecer a Punta Puyai y a su Club Ecuéstre es entrar libremente a esta experiencia.



Gran playa de más de 1 kilómetro de frente, grandes áreas verdes, estero para boga. Condominios independientes con parque y piscina. Departamentos de 73 a 140 mts.² desde 2.900 U.F. Agua propia en abundancia para su consumo y mantención de áreas verdes. Punta Fundadores, su primer condominio, en etapa de terminaciones. Todo esto sumado a su gente que ya llega, hace de Punta Puyai un lugar para toda la vida.

A sólo 155 kms. al Norte de Santiago.

Sala de Ventas Santiago (atención de Lunes a Domingo): Pedro de Valdivia 0149, Providencia.

Teléfono 3343546. Fax 2352172. Ventas en terreno (33) 791435

<http://www.puntapuyai.cl>

Códigos de ética

Para conocer los caminos

Con las reglas del juego claras y un rayado de cancha definido es más fácil trabajar. Si alguien falla, la sanción social puede ser el peor castigo.

Dicen que la ética se ha puesto de moda. Lo cierto es que la preocupación por ella no es nada nuevo. La investigación de esta "ciencia filosófica de lo moral" se remontaría a los tiempos de Sócrates y ya en Aristóteles se encuentra desarrollada toda una teoría al respecto.

Aterrizando en Chile, durante 1997 fue tema obligado de seminarios, encuentros empresariales y debates, mientras todas las ramas de la producción coincidían en la necesidad de abordarlo, sobre todo a raíz de casos como los de Copeva y Enersis.

y límites



Alfonso Mujica, presidente de la Cámara Nacional de Comercio



Una de las formas más socorridas de encararlo fue la implementación de códigos de conducta -muy habituales en compañías norteamericanas y en algunas japonesas- que pretendían explicitar los valores que sustentaban las empresas. La idea era poner en el papel aquellos principios que reflejaban el sentir de una institución y la forma de cómo debían actuar sus empleados frente a determinadas circunstancias.

Pero, ¿cómo evitar que se conviertan en letra muerta? Ese es el gran desafío porque más allá de ser, en muchos casos, como una cláusula del contrato de trabajo, el objetivo es lo-

grar que empleados y funcionarios se "empapen" del espíritu que motivó dichos códigos. Sólo el tiempo revelará su efectividad. Por el momento, hablan algunos gestores y realizadores de estas iniciativas:

LA CLAVE ES "LA REPRESION SOCIAL"

Según el presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Alfonso Mujica, "nuestra sociedad está enfrentando desde hace un tiempo a figuras éticas desconocidas... Todo el tema del uso de información confidencial en el mercado de valores y el tráfico de influencias son figuras éticas que, de alguna manera, en una economía y en un mundo más cerrado como el que vivíamos antes, no se enfrentaban".

Prueba de lo anterior, agrega que

"Todo el tema del uso de información confidencial en el mercado de valores y el tráfico de influencias son figuras éticas que en una economía y en un mundo más cerrado como el que vivíamos antes, no se enfrentaban"

"la Cámara Nacional de Comercio está cumpliendo 140 años y, por primera vez, estamos desarrollando un código de ética que espero que esté listo durante este año".

La Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) está en la misma circunstancia

(desarrollará "principios éticos" que servirán de pauta para las ramas). ¿Por qué uno dice que en todo este tiempo nadie se preocupó del tema? Es que antes era no robar y no matar; había una conciencia muy clara y no quiero decir que no hubiera violaciones a los principios

éticos, pero era un discurso común en la sociedad y hoy en día no".

¿Esto podría ser una de las desventajas de una economía abierta?

-Claro. Sin duda porque cuando nos abrimos estamos importando lo bueno y lo malo. Yo sigo pensando que lo bueno es más que lo malo. Lo bueno es protegible y eso es lo que estamos haciendo, tratar de conservar lo bueno, protegerlo, recuperar nuestros valores".

Asimismo señala que existen dos fenómenos: uno es el jurídico, donde se está trabajando en regular legalmente las figuras éticas nuevas; pero, la más importante es la represión social, eso es lo clave. La gran diferencia entre un país corrupto y uno que no

Para tener en cuenta...

Algunos principios de los códigos de ética:

*Todos los empleados que participan en transacciones financieras son responsables de llevar registros e informes de contabilidad exactos y completos.

*No se permite el soborno bajo ninguna circunstancia.

*Se prohíben las contribuciones personales de carácter humanitario, deportivo o cívico a título de la empresa.

*Cualquier miembro (de la institución o empresa) que en razón de su posición, cargo o función, tenga acceso a información privilegiada, deberá guardar estricta reserva y no podrá utilizarla para obtener ganancias o para evitar pérdidas, directa o indirectamente, en beneficio propio o ajeno.

*La responsabilidad individual por las acciones es un aspecto central, no siendo aceptable justificaciones como "otros también lo hacen" o "mi jefe me pidió que lo hiciera".

*La omisión por cualquier empleado de una compañía del cumplimiento del código, puede tener como resultado una acción disciplinaria, "la cual de acuerdo con las circunstancias del asunto, puede incluir el desahucio".

lo es, está en que en este último la corrupción es mal vista, mientras que en el primero no importa.

Para Alfonso Mujica ahí radica el rol de los códigos de ética:

-No vienen a reemplazar a las leyes, ni a los reglamentos, sino que vienen a poner por escrito los códigos de conducta social que los gremios o las empresas aceptan explícitamente como normas de comportamiento de toda su gente.

¿Qué tan útiles son entonces?

-Depende absolutamente de si llevan atado algún sistema de sanción social.



Rodrigo Fuenzalida jefe de estudios y desarrollo de Embotelladora Andina

COMO EN SUIZA...

"Código de conducta empresarial" se llama el manual que tiene la Embotelladora Andina. Rodrigo Fuenzalida, jefe del departamento de estudios y desarrollo organizacional de esa empresa, cuenta su gestación y difusión:

"Este código tuvo un proceso de elaboración mas o menos extenso cuya redacción final se concretó en diciembre de 1996, luego se imprimió y se comenzó a entregar al personal". "Para nosotros es muy importante la

unidad con la jefatura. La estrategia es tratar de hacer un efecto multiplicador, colocando nuestros mayores esfuerzos en lo que la jefatura conoce, sabe y lidera, y que ellos apoyen los temas para que luego los traspasen al resto de la organización".

Por eso, para darlo a conocer a ese nivel, primero organizaron un encuentro con el "grupo ejecutivo", que contempla unas setenta personas entre gerentes, subgerentes y algunos profesionales.

A mediados de 1997 se inició la repartición del manual masivamente:

-La dinámica de la entrega es que asistimos a charlas con Jesús Ginés, una persona externa que da el marco de reflexión más amplio del tema y que de alguna manera valida la necesidad de conversar sobre ética.

¿Por qué surgió la inquietud de crear este código?

-Por tres fuentes: una, la participación de Coca Cola como socio de Embotelladora Andina, ya que en el sistema de ellos hay una gran preocupación por el tema; segundo, una motivación propia del directorio de la empresa, porque aquí había una definición de misión y valores (profesionalismo, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, honestidad, respeto y lealtad, entre otros); y, tercero, fue surgiendo después al descubrir una tendencia más macro del entorno, la falta de orientaciones éticas a nivel nacional.

¿Cómo ha sido la recepción?

-En general, existe una evaluación positiva. A nivel ejecutivo hay algunos planteamientos o inquietudes. Por ejemplo, hay un capítulo que se llama contribuciones políticas y humanita-

"No vienen a reemplazar a las leyes ni a los reglamentos, sino que vienen a poner por escrito los códigos de conducta social que los gremios o las empresas aceptan explícitamente como normas de comportamiento"

rias, cuyo espíritu es que no hay ninguna limitante a la participación en cualquier tipo de organización pública, privada, deportiva, religiosa o humanitaria ajena a la empresa en tu calidad de persona natural. Incluso puedes tener un cargo, una figuración política y hacer contribuciones monetarias. Pero, muy distinto es hacerlo a título de Embotelladora Andina, eso está vedado. Ahí se generaron algunas dudas y se aclararon.

¿Quién fiscaliza el cumplimiento de las normas?

-Lo regulan todos. En la última sección dice que la omisión de informar acerca de las violaciones al Código constituye de por sí una violación al mismo.

Rodrigo Fuenzalida compara esta situación con lo que sucede en Suiza: "Ahí existe la mejor policía del mundo, porque cada suizo es un policía. Están todos preocupados de cumplir las normas de convivencia que hacen

que el país sea un reloj... Aquí la idea es un poco la misma".

Este "código de conducta empresarial" se entrega a todas las personas que entran a la compañía; "al igual que los valores que aquí sustentamos, es como un rayado de cancha. Lo que más nos gustaría sería que, como en las buenas culturas organizacionales sólidas, esto se viva, y si alguien tiene algo distinto se sienta incómodo. El ideal sería que esto se respirara y fuera un proceso natural y no tuviéramos que recurrir a la letra, sino que estuviera internalizado en las personas".

Reconoce que ha existido "algún nivel de reticencia" de los trabajadores frente a este manual:

-Me ha sucedido en cuatro de unas veinte charlas en las que alguien levanta la mano y pregunta qué pasa si él no quiere firmar (el código tiene una colilla que el empleado debe firmar y ésta va a su carpeta personal). Nuestra respuesta ha sido que éste no es un documento perfecto y que estamos abiertos a todas las sugerencias. Pero, hemos sido claros en afirmar que esto es igual que cualquier cláusula del contrato de trabajo y les explicamos que si no quiere firmar, podría interpretarse que él se sale de estas normas; entonces está atribuyéndose la facultad de



sobrepasarlas y eso no es admisible por parte de la compañía".

LAS REGLAS CLARAS

"En el negocio financiero la buena reputación es clave", se lee en la primera frase de "BHIF Etica, nuestros principios básicos", documento promulgado en junio de 1996.

"El código de conducta empresarial se entrega a todas las personas que entran a la compañía; al igual que los valores que aquí sustentamos, es como un rayado de cancha, y si alguien tiene algo distinto, que se sienta incómodo"

Claudio Ibáñez, gerente de recursos humanos de esa entidad, cuenta cómo surgió ese código:

-Como banco, estimamos bastante primordial explicitar con total claridad cuáles son las reglas del juego dentro de la organización, cuáles son nuestros valores y formas de hacer las cosas. Pensamos que el tener reglas claras del juego nos da una ventaja competitiva en el mercado y que la gente que trabaja con nosotros sabe lo que valoramos, lo que esperamos de los empleados del banco y, por ello, cuá-

les son las consecuencias o sanciones asociadas a los comportamientos que no se ajusten a lo que la organización ha definido.

Ibáñez precisa que empezaron a elaborar ese manual de principios en 1994, "bastante antes de que explotara la moda de los códigos de ética". La gerencia estructuró una primera propuesta, la distribuyó entre los gerentes, ejecutivos y miembros del directorio de esa entidad y se recogieron opiniones. Se analizó desde el punto de vista legal, que fuera coherente con las normas bancarias y laborales "y el sano criterio y espíritu de una sociedad cuya cultura cristiano occidental predomina".

Una vez que el directorio lo aprobó y se convirtió en un documento formal del banco, se distribuyó a todos los empleados y cada uno debió firmar su recepción. También se le entrega a cada persona que llega y "una de las cláusulas del contrato de trabajo dice que acusa recibo y conoce el manual de ética".

¿Cómo fiscalizan su cumplimiento?

-Principalmente a través de la línea de supervisión; no hay controles distintos a los que tiene el banco para velar por el cumplimiento de todas las normas. No hay sanciones especiales, ni un tribunal de ética. Se opera con la normativa legal vigente. Si un empleado las transgrede, se le puede pedir la renuncia o poner término a ese contrato y, dependiendo de la magnitud de la infracción, aplicar las sanciones legales pertinentes o enviar amonestaciones. Hay un sistema de sanciones que están tanto en el Código del Trabajo como en el reglamento interno de la empresa".

Esta pequeña empresaria del rubro confecciones, venció el temor de formalizar su situación laboral y hoy es una de las múltiples personas que trabajan, con mucho esfuerzo y tesón, con el apoyo financiero del Banestado Microempresa



CELIA SERRA:

"Necesitamos más Oportunidades"

Es de aquellas personas que cuando se proponen algo, lo consiguen. Aun cuando ello signifique "sangre, sudor y lágrimas, porque no puedo negar que a veces he llorado harto", reconoce Celia Sierra (casada, madre de tres hijos y de un "sobrino que crié, cuando murió mi hermana" -todos profesionales universitarios y, abuela de tres nietos), que no sólo se destaca por su tesón y fe inquebrantables, sino también por haber sido la primera persona favorecida con un crédito para microempresarios otorgado por el Banco del Estado.

En la actualidad se encuentra pagando un tercer préstamo contraído con esa institución bancaria y en este lapso muchas telas han pasado por su taller, habilitado en el patio de su departamento en Mapocho con Bulnes-, y también, en este período, ha hilvanado una historia de esfuerzo y sacrificio: "Empecé por necesidad, porque con mi marido la plata no nos alcanzaba para que los niños estudiaran y así pudieran superarse".

Tras probar distintas técnicas de artesanía se encontró con el tejido a máquina, que la llevó a participar en el proyecto Finam, orientado a las mujeres microempresarias. Sin embargo, puntada tras puntada, Celia se fue dando cuenta de una dura realidad: Sus elementos de trabajo eran antiguos y con ellos jamás aumentaría los escasos ingresos familiares, pues el ritmo de producción era muy bajo. Allí la asesoraron y le aconsejaron formalizar su situación declarando impuestos, para poder optar a facilidades crediticias y así modernizar su incipiente taller.

Al principio tenía miedo de hacerlo, pero era por ignorancia, ya que pensaba que si en un mes no me salía ninguna peguita, iba a tener proble-

mas con el SII". Sin embargo y tras despejar sus dudas, decidió transformarse en microempresaria. "Con todos mis papeles listos, fui al banco a pedir un préstamo, pero me dijeron que tenía que tener aval y otras cosas. Yo pregunté si había otra alternativa y me enviaron a una sucursal encargada de esto". Así supo de esta iniciativa que estaba implementando la institución bancaria para ayudar a los pequeños empresarios. El banco solicitó ver sus máquinas. Esa misma tarde la visitaron en su domicilio. A la semana le otorgaron la cantidad solicitada. "Este departamento para ayudar a los microempresarios es lo mejor que pudo haber hecho el banco".

Al respecto, Celia considera que los empresarios también podrían hacer su aporte para superar los problemas de pobreza: "Si nos echaran una manito, creo que también los favorecería a ellos, ya que -por ejemplo- las máquinas que no necesitan podrían venderlas a microempresarios y uno se las pagaría con el trabajo hecho en la propia casa. Yo trabajo con dos vecinas-socias y con la plata que recibimos, colaboramos con nuestras familias". Otra medida que sugiere implementar consiste en la eliminación de los intermediarios. "Uno no puede llegar directamente a una tienda o a una institución a ofrecer sus trabajos, debe hacerlo a través de un tercero, al final lo que se obtiene es poco".

Celia es una mujer múltiple pues además de sus labores de microempresaria y dueña de casa, también agrega las de estudiante y deportista. "Al principio no entendía nada de contabilidad y por eso me propuse terminar la básica". No le ha ido nada de mal en este esfuerzo y este año cursará primero y segundo medio. Y, con esa misma tenacidad y energía que caracteriza su vida laboral, todos los domingos se deja un tiempo libre para practicar voleybol.

Suele Suceder



¡...PERO ARAYA COMO SE LE OCURRE ADULARME DE ESTA FORMA, NOVE QUE ME MOJA LA ALFOMBRA CON SU SALIVA ...



LO SIENTO SEÑORITA, PERO NO PODREMOS CONTRATARLA... AUNQUE ESTA ES UNA EMPRESA AVICOLA, PARA LA GERENCIA, SUS PATAS DE GALLO NO VAN CON NUESTRA IMAGEN CORPORATIVA ...

... LO HE MANDADO LLAMAR, PARA COMUNICARLE QUE LA EMPRESA, DE UN TIEMPO A ESTA PARTE HA PERDIDO LA CONFIANZA EN USTED ...



encanto leop

Visión y compromiso

Cuenta la historia que en el siglo primero antes de Cristo, al norte de Grecia, en una humilde familia, nació un niño que estuvo a punto de cambiar la historia del Imperio Romano. Su liderazgo y capacidad de arrastrar multitudes se dibujaron en su personalidad desde su infancia.

- No seré uno más de esos esclavos que se venden por monedas en la plaza de Tracia, decía Espartaco.

Su motivación de guerrero lo llevó a convertirse en parte del ejército romano en su época de mayor gloria. Poco tiempo le tomó a Espartaco darse cuenta que ese lugar no era para él.

- Esta no es mi lucha. Me iré de madrugada ¿Ustedes, quieren fugarse conmigo?, le preguntó a un pelotón de soldados al cual ya había impresionado con su atractiva personalidad.

Tras su huida, y después de muchas persecuciones, fue capturado y, paradójicamente, vendido como esclavo en el sur de Italia. A pesar de este revés, la suerte siguió estando de su lado:

- He caído nada más y nada menos que en una escuela de gladiadores, ¿dónde podrán enseñarme mejor a luchar contra el Imperio Romano que en este lugar?, se preguntaba Espartaco, mientras con mucha atención iba observando y aplicando todas las técnicas de los más entendidos en esta materia.

- Tiene aptitudes y muchas, será el mejor gladiador que Roma haya conocido, comentaban entusiasmados sus maestros y también sus compañeros.

Espartaco, con calma, pero con su mirada en la libertad, iba perfeccionándose más día a día. Hasta que llega el momento en que decide escapar, y entusiasma con su plan a un grupo de aguerridos compañeros:

- Nuestra misión, ahora, es luchar para impedir que la esclavitud siga siendo la base económica del Imperio Romano. ¡Unanse a mí todos los que creen en la libertad de Roma, de sus hijos y de ustedes mismos!

Así, Espartaco llegó a formar un ejército de más de noventa mil hombres.

- El que está a favor de la esclavitud está contra mí, decía una y mil veces mientras se le sumaban más hombres a su revolución.

Con toda su fuerza y con un grupo de preparados compañeros, peleó contra el ejército romano ganando sucesivas batallas. Su fuerza y su convicción interna hacía que quienes se unían a su lucha hicieran pronto suya la causa de Espartaco. Esto les ayudó a sobrevivir a los terribles ataques de la coortes; pero el hambre y la escasez les hizo poco a poco replegarse y morir lentamente. Estos difíciles momentos fueron aprovechados por el general romano Marcus Crassus quien, después de ganarles en nuevas batallas, logró cautivar a los revolucionarios. Dirigiéndose a un millar de sobrevivientes, el general les dijo:

-Ustedes eran esclavos y lo serán de nuevo, sin embargo podrían evitar el justo castigo de la crucifixión. Para merecer esta benevolencia

basta que nos entreguen a Espartaco, a quien no conocemos personalmente.

Luego de una larga espera el jefe de la revuelta se levantó y dijo:

-Yo soy Espartaco. Después de él, el hombre del lado se alzó y señaló: -No.Yo soy Espartaco. Mientras el de enfrente aseguraba: -Están mintiendo, Espartaco soy yo...

En pocos minutos se levantó lo que quedaba de la armada revolucionaria gritando a una sola voz el nombre de Espartaco.





Felipe Naranjo, subgerente de contratación y servicios, y Eliana Aguilera gerente corporativo de personas y comunicaciones.

CHILGENER Regala revista Desafío a sus ejecutivos

Algunas empresas suscritas a DESAFIO quieren hacer participar de los contenidos de la revista a sus ejecutivos y para ello les regalan una suscripción anual. Para conocer las razones que los motiva a hacerlo, Adriana Aguilera, Gerente Corporativo de Personas y Comunicaciones de Chilgener nos respondió lo siguiente:

Porque trata temas que no tratan otras publicaciones y que son de interés para todas las personas en general y en particular para la gente de empresas.

Porque presenta experiencias concretas vividas en organizaciones que pueden servir o ser aplicadas en nuestro trabajo diario. Asimismo, desarrolla valores que están en concordancia con los valores que sustenta nuestra empresa.

Promueve actitudes en el trabajo y en la relación entre las personas que nos gustaría que fueran parte de nuestra empresa. Además de entretenida, ayuda a reflexionar sobre temas valóricos.

nuestros agradecimientos

A.F.P. CUPRUM
BANCO DEL ESTADO DE CHILE
CODELCO D. ANDINA
CIA. GENERAL DE ELECTRICIDAD
CONSTRUCTORA ENACO
ESCANEOGRAFICA
CONST. GUZMAN Y LARRAIN
ENAGAS
FORESTAL BIO-BIO
GMS PRODUCTOS GRAFICOS
MAESTRANZA DIESEL
MALL PLAZA VESPUICIO
REFRACTARIOS LOTA GREEN



Entregando Energía Positiva

La fundación Norteamericana Pints of Light, está realizando un análisis -en importantes empresas de nuestro país- para comprobar si existe alguna relación entre las acciones comunitarias que la organización realiza, con la actitud de los empleados y el rendimiento en el mercado. La investigación pretende probar -al igual que estudios realizados en más de 156 empresas en los Estados Unidos- que la antigua máxima: "Te puede ir bien haciendo el bien" es una verdadera realidad.

Una silenciosa pero inconmensurable labor realizan a diario los más de 1.700 voluntarios del Hogar de Cristo, quienes inspirados sólo en el afán de entregar y servir a otros dan desinteresadamente parte de su tiempo para aliviar el dolor y la pobreza de los más desvalidos y necesitados. Un número importante de este grupo lo componen universitarios que tipifican una esperanzadora juventud, muy diferente a aquella superficial, consumista y hedonista que suele destacarse en las noticias habituales.

Desde hace tres años Cristalerías de Chile está recolectando -en contenedores instalados en supermercados y restaurantes- vidrios y botellas para luego reciclarlos. Esta labor, además de ayudar al medioambiente, permite entregar a Coaniquem un aporte mensual de alrededor de 9 millones de pesos. De esta forma ayudan al financiamiento de esta entidad destinada a rehabilitar a miles de niños de Santiago y provincias que deben ser sometidos a costosos, difíciles y largos tratamientos de rehabilitación por quemaduras.

UN GRUPO DE PERSONAS de entre 18 y 30 años que padecen de Síndrome de Down, ha encontrado una oportunidad de trabajo, a través de un programa de capacitación que Food Garden realiza con un colegio de niñas con esta discapacidad. Su trabajo consiste, básicamente, en retirar bandejas de las mesas de este restaurant, esto -además de darles un ingreso- les ha ayudado a obtener una mayor seguridad en sí mismas perdiendo el miedo de enfrentarse a otros.

DESAFIO organiza seminario para atreverse a confiar



La confianza es un tema que está presente en todas las relaciones humanas y se convierte en una variable estratégica cuando atraviesa la realidad de cualquier empresa. Estudios actuales revelan que nuestro nivel de confianza en Chile es bastante bajo, creemos sólo el cuatro por ciento de lo que la gente dice.

Revista Desafío considera que es imprescindible trabajar ese tema al interior de las personas y de las organizaciones porque puede transformarse en una importante inversión para cualquier empresa. Es por este motivo, y pensando realizar un aporte a la formación integral de empresarios y ejecutivos, y especialmente de sus suscriptores, que realizará el Seminario internacional Atreverse a Confiar, el próximo 24 de marzo, el cual será dictado por Bertrand Martin y Vincent Lenhardt, dos franceses expertos en el tema.

En este encuentro que se extenderá por un día, Bertrand Martin contará su experiencia como empresario y ejecutivo y dará a conocer métodos concretos a través de los cuales construir y reconstruir la confianza al interior de las organizaciones. Lenhardt, por su parte, aportará sus años de experiencia como consultor de empresas acostumbrado a un diálogo abierto con los ejecutivos y entregará su vasto conocimiento de cómo las organizaciones suelen abordar este interesante y complicado tema.

De esta manera se intentará responder algunas interrogantes como: ¿en quién

debemos y podemos confiar? ¿Se puede confiar cuando existen intereses económicos involucrados? ¿Somos confiables? ¿Cuál es camino para recuperar la confianza al interior de la empresa? ¿Qué ventajas nos genera ésta? ¿Cuánto nos ahorra? ¿Cuáles son los frutos de la confianza?...

El seminario será realizado por la Empresa DESAFIO y organizado por Alefsen Comunicaciones. Asimismo, contará con el auspicio de la Asociación Chilena de Seguridad, AFP Habitat y otras importantes empresas. Los suscriptores de la revista DESAFIO tendrán un precio especial. Para obtener mayores antecedentes pedimos comunicarse al siguiente teléfono: 2444755.

EL ARTE DE ATENDER BIEN

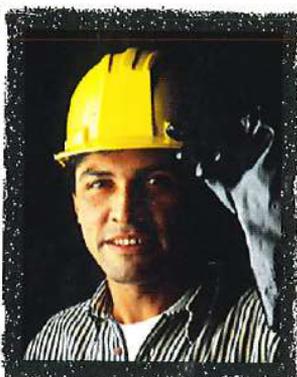
*Nuestras prioridades
son el servicio y
la individualidad;
además de
excelentes instalaciones,
ofrecemos cordialidad
y confianza.*



Hostal del Parque

Merced 294. Teléfono 56-2-6392694. Fax 56-2-6392754. Santiago - Chile

Socios...



...En la estrategia Productiva de su Empresa



WWW. achs. cl Nuestra dirección en Internet.