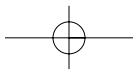
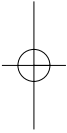
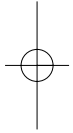


# Más que Empresas PERSONAS





© 2003, **Vial Izquierdo y Cía Ltda.**

© De esta edición:

2003, **Aguilar Chilena de Ediciones S.A.**  
Dr. Aníbal Ariztía 1444, Providencia,  
Santiago de Chile

- **Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. de Ediciones**  
Beazley 3860, 1437 Buenos Aires, Argentina.
- **Santillana de Ediciones S.A.**  
Avda. Arce 2333, entre Rosendo Gutiérrez  
y Belisario Salinas, La Paz, Bolivia.
- **Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A.**  
Calle 80 Núm. 10-23, Santafé de Bogotá, Colombia.
- **Santillana S.A.**  
Avda. Eloy Alfaro 2277, y 6 de Diciembre, Quito, Ecuador.
- **Grupo Santillana de Ediciones S.A.**  
Torrelaguna 60, 28043 Madrid, España.
- **Santillana Publishing Company Inc.**  
2043 N.W. 87 th Avenue, 33172, Miami, Fl., EE.UU.
- **Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. de C.V.**  
Avda. Universidad 767, Colonia del Valle, México D.F. 03100.
- **Santillana S.A.**  
Avda. Venezuela N° 276 e/ Mcal. López y España,  
Asunción, Paraguay.
- **Santillana S.A.**  
Avda. San Felipe 731, Jesús María, Lima, Perú.
- **Ediciones Santillana S.A.**  
Constitución 1889, 11800 Montevideo, Uruguay.
- **Editorial Santillana S.A.**  
Avda. Rómulo Gallegos, Edif. Zulia 1er piso  
Boleíta Nte., 1071, Caracas, Venezuela.

ISBN: 956-239-289-9

Inscripción N° 136.155

Impreso en Chile/Printed in Chile

Primera edición: noviembre 2003

**Dirección:**

María Isabel Vial

**Edición:**

Pablo Portales

**Periodista:**

Christian Stüdemann

**Diseño de cubierta:**

Cristián Quiroz

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Editorial.

# Más que Empresas **PERSONAS**

## *Directorio*

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

**Presidente:** Fernando Agüero Garcés

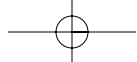
**Directora:** María Isabel Vial Izquierdo

**Director:** Cristián Cox Vial

**Director:** Maximiano Errázuriz Eguiguren

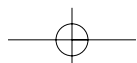
**Director:** Ernesto Illanes Leiva

**AGUILAR**



## *Índice*

<i>Prólogo</i> .....	9
<i>Introducción: Hacia un nuevo modelo de gestión</i>	
Matko Koljatic .....	15
Bci	
<i>La diferencia está en el estilo</i> .....	39
Compañía General de Electricidad S.A.	
<i>Aliados por un buen servicio</i> .....	63
Enaex S.A.	
<i>Tan fuerte como la roca</i> .....	85
Methanex Chile Ltda.	
<i>Directo a la persona</i> .....	103
Constructora Moller y Pérez-Cotapos S.A.	
<i>La obra es estar como en casa</i> .....	125
Oxiquim S.A.	
<i>La química de unas buenas relaciones</i> .....	149
Sodimac S.A.	
<i>Toda la mirada en los clientes</i> .....	171



## *Prólogo*

Don Carlos Vial Espantoso fue un empresario pionero en destacar el aporte de los trabajadores en el éxito de las empresas y la importancia de compensarlos en forma adecuada. El planteamiento venía de un hombre muy exitoso que desde joven se destacó en el comercio y la industria. Multifacético, se distinguió como presidente de la Bolsa de Comercio de Santiago; fundó el Banco Sudamericano; participó en el grupo iniciador de Embotelladora Andina; creó la empresa Vestex Confecciones; participó como propietario de Radio Cooperativa e incorporó formas modernas de explotación en la agricultura, entre otras muchas actividades. También impulsó numerosas obras de caridad, apoyando a Fundaciones destinadas a favorecer a los más desposeídos.

Destacó en la política, siendo Ministro de Hacienda en el gobierno del Presidente González Videla y senador, elegido como independiente, por la circunscripción del Maule. En lo académico, fue miembro del Consejo Superior de la Pontificia Universidad Católica de Chile durante muchos años. Entre su legado más profundo está la vigencia de sus estudios sobre las formas de participación de los trabajadores en los beneficios de las empresas, influenciado especialmente por el magisterio social de los pontífices León XIII, Pío XI y sus sucesores.

### UNA IDEA PREMONITORIA

Carlos Vial postulaba la participación de los trabajadores en las utilidades como un concepto central de su noción de empresa. La entendía como «cualquier procedimiento por el cual un empleador paga a todos los empleados y obreros, además de una buena escala de salarios, sumas especiales al contado o a una fecha dada, basándose no sólo en el esfuerzo individual o la de un grupo, sino en la prosperidad del negocio como un todo». Además de remuneraciones justas, proponía entregar a los trabajadores una proporción de las utilidades del negocio. El fundamento de su pensamiento era que el resultado de las compañías es consecuencia de la colaboración eficaz entre trabajo y capital, y resulta injusto que uno y otro no reconozcan la eficacia de la otra parte.

Con esto, Vial Espantoso atacaba directamente el concepto que promovía la división entre capital y trabajo y el conflicto entre ambos. Para él, el capital era un trabajo ejecutado anteriormente, cuya remuneración había sido ahorrada en vez de consumida. Entonces, el capital y el trabajo, unidos en la empresa, estaban aportando ambos un esfuerzo de similar naturaleza, sólo que en el primer caso acaecía en forma anticipada y en el segundo, el del trabajo, en forma actual.

Vial Espantoso no desconocía las dificultades de llevar a la práctica sus ideas. Aparte de una cierta reserva que observaba entre sus colegas empresarios, se enfrentaba a la desconfianza de los trabajadores. Para vencer esta última, buscó hasta los últimos días de su vida mecanismos que pudieran cubrir los riesgos que la aplicación de sus ideas acarrearía para los trabajadores cuando a la empresa le iba mal. En efecto, si una parte de la remuneración iba a depender del resultado de la empresa, ¿qué ocurriría cuando estas tuvieran pérdidas? Incluso pocos meses antes de morir, en 1995, intercambiaba correspondencia con las compañías de seguros de Nueva York para estudiar una póliza que cubriera las eventualidades señaladas.

### FUENTE DE INSPIRACIÓN

En el trasfondo del pensamiento de Carlos Vial están muchas de las políticas de recursos humanos que se aplican hoy en las empresas más modernas. Tal vez, lo más extendido, aunque aún en forma parcial, son los conceptos de remuneración variable. Una empresa moderna reconoce que la compensación de cada trabajador debe considerar en forma creciente el aporte personal de éste a la generación de resultados, vale decir, el que más aporta con su esfuerzo e inteligencia debe recibir más. Las técnicas más modernas para aplicar esto se originan en la fijación de metas individuales, compensadas con fuertes premios cuando ellas son superadas por el trabajador.

Otra forma moderna, que traduce las ideas de Vial Espantoso, consiste en el pago directo de una gratificación anual determinada como una proporción de las utilidades de las empresas en un período determinado. Son muchas las compañías chilenas que incluyen esta herramienta, pero no siempre en forma sistemática, sino más bien como una decisión unilateral de los directores que acuerdan en un año con buenos resultados pagar a todos un monto que se fija como múltiplo de la remuneración mensual de cada trabajador. Es así como hay empresas que pagan hasta cuatro o más sueldos anuales como gratificación por participación en las utilidades, lo que en la práctica equivale a un sobresueldo de 33%.

Otras formas facilitan directamente el acceso de los trabajadores a la propiedad accionaria, lo que permite en forma perfecta que los trabajadores se beneficien del mayor valor y de los dividendos que paguen las compañías. Este mecanismo, tan usado en economías más modernas como la de Estados Unidos, todavía encuentra dificultades prácticas en nuestro país, pero aún así hay sociedades que facilitan la compra de acciones de la misma por parte de sus trabajadores. En este sentido fue significativo el acceso a la propiedad

que se produjo en muchos casos de privatización de empresas en la década del 80 en que el Estado «vendía» algún porcentaje de la sociedad directamente a los trabajadores.

El pensamiento de don Carlos incluía lo importante de la familia de los trabajadores en el desempeño laboral de éstos. Su visión humanista lo llevó a considerar que el trabajador era por sobre todo una persona con fuertes motivaciones espirituales y que los lazos familiares eran determinantes en su desempeño profesional. También en este aspecto ha habido progresos importantes en Chile. Hoy son muchas las empresas que estimulan en sus trabajadores el desarrollo personal en áreas distintas de la laboral, promoviendo acciones artísticas, deportivas, culturales y sociales e incorporan a los miembros de la familia dándoles acceso a mejor educación y salud. Incluso los planes habitacionales de muchas empresas son una expresión de la importancia de una vida familiar estable en el desempeño de los trabajadores.

Los cuatro años de experiencia de la Fundación Carlos Vial Espantoso han permitido descubrir todas estas realidades en la empresa chilena. Más de 170 compañías que han postulado al premio anual de la Fundación han sido analizadas en profundidad desde el punto de vista de sus relaciones laborales internas.

En este libro recogemos la experiencia de siete de ellas, sin pretender que sean las mejores ni desconocer que junto a aspectos positivos se pueden encontrar también materias controvertidas. Lo importante es que en ellas se encuentren fórmulas posibles de repetir en otras empresas, y la aspiración de la Fundación es que estas realidades sirvan de inspiración a empresarios y trabajadores para continuar avanzando en la materialización de los ideales que anticipó Carlos Vial hace más de cincuenta años.

Nuestros agradecimientos, en primer lugar, al profesor Matko Koljatic, por la espléndida introducción que precede a los casos de las empresas y nos introduce en las ideas más



## FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

modernas sobre dirección de empresas. A los directores, ejecutivos y trabajadores de las empresas analizadas, por la colaboración que prestaron y por la generosidad con que relataron sus experiencias, incluidos éxitos y fracasos, para ser conocidas por otros.

FERNANDO AGÜERO G.  
*Presidente Fundación Carlos Vial Espantoso*

## ***Introducción: Hacia un nuevo modelo de gestión***<sup>1</sup>

La Fundación Carlos Vial Espantoso se constituyó con la misión de impulsar un ideario de relaciones equitativas entre capital y trabajo en las empresas, punto central en la actividad empresarial y cívica de don Carlos Vial Espantoso, uno de los empresarios chilenos más relevantes del siglo XX. Este libro busca demostrar que este ideario está vigente en Chile, a través del análisis de casos de empresas chilenas que en distintas formas implementan políticas laborales que responden a ese ideario y que por lo mismo han sido reconocidas por la Fundación en sus premiaciones anuales con el Premio Carlos Vial Espantoso.

Tuve el privilegio de conocer personalmente a don Carlos, ya anciano, pues gracias a su generosidad la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde trabajo, pudo llevar a cabo proyectos, en más de una oportunidad, en que le solicitamos su ayuda. Me impresionó siempre su preocupación por los más necesitados, que estoy seguro surgía de su profunda fe cristiana.

Anticipándose a los tiempos, Carlos Vial E. percibió que el capitalismo requería compartir sus frutos para hacerse sostenible en el tiempo. Su visión implicaba hacer de los trabajadores «socios» de las empresas, como la forma en que se alcanzaría el éxito de ellas y la paz social en los países. Es decir, en el ideario de don Carlos era crucial el hecho de que las

empresas tuvieran un «rostro humano», sellado en la hermandad y el amor al prójimo.

Los capítulos de este libro muestran cómo cada una de las empresas premiadas ha abordado este desafío. Estas empresas han sido exitosas en la creación de valor para sus accionistas, pero también han creado valor para sus clientes, la comunidad y muy particularmente para sus trabajadores. Los énfasis en la administración de las relaciones con sus trabajadores en las empresas premiadas son distintos, pero la idea común que las caracteriza es el respeto a la dignidad de los trabajadores como un valor fundamental en el mundo empresarial actual. Veamos sucintamente los casos analizados:

#### **BANCO BCI**

«Somos diferentes» es el lema de este banco y efectivamente lo son. El Bci obtiene resultados superiores, apoyándose en el planteamiento de un marco valórico que norma las conductas de su personal, tema crucial en instituciones como los bancos, que dependen de la fe pública. De este conjunto de valores surgen una serie de políticas y actividades, entre ellas la inducción y capacitación del personal; coberturas de bienestar que ayudan al entorno familiar; el reconocimiento a la excelencia en el desempeño, base de la promoción interna; el uso de políticas de remuneraciones innovadoras, como métodos de motivación, que incluyen un plan de participación en la propiedad del Banco para sus colaboradores, como llaman a los trabajadores.

#### **COMPAÑÍA GENERAL DE ELECTRICIDAD**

Esta compañía centenaria muestra un caso interesantísimo de cómo directores, gerencia y sindicatos pueden trabajar juntos, dándonos una mirada refrescante al tema de las relaciones sindicales. Anticipándose a políticas públicas que serían implementadas en el país a veces décadas

después, Cge cuenta con un seguro de desempleo, planes de salud, y un innovador esquema de participación en los aumentos de las utilidades para los trabajadores, que ha surgido como resultado de la interacción de la gerencia con los sindicatos de la empresa. La filosofía de gestión de resultados «bipartita» que caracteriza a Cge, bajo un esquema altamente descentralizado de la gestión, obtiene logros notables en la mejora de las condiciones del trabajo y en los resultados económicos de la empresa.

#### ENAEX

La comunicación y la calidad son los pilares de la gestión en esta empresa. El caso describe cómo la empresa usa talleres de desarrollo de habilidades de comunicación para construir la confianza entre los individuos que trabajan en la empresa, una «primera piedra» en esta organización, que logra resultados apalancada en principios éticos consensuados, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, los planes de beneficios y de participación en los resultados de sus trabajadores. Para muchos puede ser sorpresa que la «gestión es conversación», pero el caso de Enaex refleja claramente el valor de este principio.

#### METHANEX

El enfoque de Methanex en su gestión de las personas puede ser caracterizado como comprensivo. El caso describe cómo la estrategia de la empresa pasa por una multiplicidad de políticas y acciones encaminadas a reconocer el valor de la persona en la organización y a alinear la estrategia de la empresa con los objetivos personales de sus trabajadores, partiendo por una política de «puertas abiertas», pasando por el desarrollo de habilidades de Liderazgo a través de talleres especializados en el tema, planes de apoyo a la familia, fomento de la actividad deportiva, preocupación por la jubilación futura de los

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

trabajadores, el uso de tecnologías de información para transparentar la información y culminando en un fuerte compromiso de los trabajadores con la empresa a través de la posesión de acciones de la empresa matriz. Este es un caso notable de pensamiento sistémico en el área de la dirección de personas.

**MOLLER Y PÉREZ COTAPOS**

En el negocio de la construcción, los trabajadores van de obra en obra, cuando los ciclos económicos lo permiten, o tienen que esperar nuevos trabajos, fuera de la empresa, en los períodos recesivos. En este entorno, conciliar la búsqueda de los rendimientos para el capital con un «hábitat» adecuado para los trabajadores, es ciertamente difícil. Reconociendo las carencias típicas de los trabajadores de la construcción, la empresa centra desde sus inicios sus esfuerzos en el bienestar social, expresado en una preocupación central por la familia de los trabajadores, en la capacitación y en el reconocimiento al desempeño. Así es como, a partir de los valores de sus fundadores, Moller y Pérez Cotapos busca ser un «hogar-empresa».

**OXIQUIM**

El cambio en las reglas del juego del entorno económico obliga a esta empresa a competir globalmente, sin protecciones arancelarias. Este caso nos muestra cómo Oxiquim en la búsqueda de una respuesta exitosa al desafío de la apertura de los mercados, experimentó con políticas de dirección de personas que buscaban la eficiencia a través del compromiso de los trabajadores con los resultados de la empresa. El camino recorrido por la empresa no estuvo exento de riesgos, pero con la quilla afirmada en valores, a través de un interesante proceso de prueba y error, Oxiquim ha llegado a tener en acción planes de participación de utilidades, de desarrollo de habilidades de liderazgo en

sus trabajadores, de delegación en el sindicato de funciones previamente abordadas por la gerencia y de la implantación de estándares mundiales de calidad, que le han permitido tener éxito en un negocio difícil.

#### SODIMAC

Que el cliente vuelva a comprar es el desafío de los negocios de venta al detalle. Lograrlo depende de procesos en que los trabajadores son cruciales, ya que en el mundo de los servicios cada vez que se atiende a un cliente se crea el «producto». Este caso muestra cómo una empresa con miles de trabajadores, la mayoría de ellos con niveles educacionales bajos, ha abordado este desafío. La respuesta de la empresa se basa en un conjunto de valores coherentes con su pasado «cooperativo» y en el desarrollo de una ventaja competitiva de calidad superior en el servicio al cliente. Para ello, la empresa se basa en la capacitación, a través de una iniciativa que se ha denominado la Universidad Sodimac, modelada de acuerdo a como funcionan estas instituciones educacionales. Gracias a una estrategia primordialmente comercial, como es mejorar el «servicio al cliente», llevada a cabo a través de su personal, Sodimac llegó a derrotar a un competidor multinacional formidable, creando en el camino valor para sus accionistas y sus trabajadores.

La breve descripción anterior nos muestra un común denominador en las empresas premiadas con el Premio Carlos Vial Espantoso: una administración con políticas de relaciones laborales que se alinean con el ideario de don Carlos.

#### EL ROL SOCIAL DE LA EMPRESA

En los tiempos en que vivió don Carlos, la influencia de la ideología marxista llevó a muchos gobiernos en el mundo

a experimentar con modelos mixtos de propiedad (con participación de los trabajadores) o a modelos de propiedad estatal de las empresas. En el contexto latinoamericano, la legislación peruana que constituyó las «comunidades industriales» durante el gobierno de Velasco Alvarado, y el «socialismo real» de la Cuba de Fidel Castro, son los ejemplos más notorios de este tipo de políticas gubernamentales. En otros países en desarrollo se experimentó con modelos parecidos, como fue el modelo de empresas «autogestionadas» de la Yugoslavia de Tito. Sin embargo, estos modelos fracasaron trayendo consigo una ola de privatizaciones, en todo el mundo, en lo que parece ser el triunfo definitivo del capitalismo como modelo de organización económica de la sociedad.

El tema de la relación empresa-trabajadores en las economías de mercado es parte de lo que hoy se ha dado en llamar la Responsabilidad Social de las Empresas<sup>2</sup>. Mirado, desde la perspectiva actual, el ideario de Carlos Vial E., es evidente que él fue un visionario, ya que sus ideas son hoy más y más aceptadas, como lo muestra la literatura académica reciente que analiza lo que está ocurriendo en otros países en el mismo tema. Como se verá a continuación, hay controversia sobre el rol de las empresas en la sociedad. Diversos pensadores han abordado este tema, que en el fondo es un debate sobre la empresa actual.

En su libro *El Futuro del Capitalismo*<sup>3</sup>, Lester Thurow, profesor de MIT, plantea la necesidad de que las empresas compartan los frutos de la gestión entre aquellos que aportan su capital y aquellos que aportan sus ideas, creatividad y esfuerzo, los trabajadores. De hecho, Thurow muestra cómo hoy día, a través de mecanismos de participación accionaria directa y a través de sus fondos de pensiones, en la mayoría de las empresas grandes norteamericanas, los trabajadores tienen porcentajes sustanciales de la propiedad, y por lo tanto participan de las utilidades. Para Thurow, la caída del Muro de Berlín fue una victoria para el capitalismo, pero esto no

implica que el capitalismo sea sustentable sobre la base de que sus frutos se reparten inequitativamente, lo que lo lleva a preguntarse si sobrevivirá sin cambios. La tesis de Thurow es que la única forma en que el capitalismo sobrevivirá es si los resultados de las empresas se comparten con los trabajadores. Sin embargo, más allá de los aspectos pecuniarios, en que Thurow centra su análisis, es un hecho evidente que las empresas son conjuntos de personas, y que en los albores del siglo XXI están viviendo una redefinición de lo que es la empresa y de los objetivos que ellas persiguen.

Charles Handy, profesor de la London Business School, por su parte, hace un lúcido análisis referente a las empresas de hoy, en su artículo en la Harvard Business Review: «¿Para qué son los Negocios?»<sup>4</sup>, en que argumenta que en la empresa moderna, los accionistas, como financistas, ya no son ellos solos los «dueños» de las empresas. Para entender el argumento de Handy, considere el conocimiento que tienen los empleados en las empresas. Ese conocimiento no es de los accionistas, es de los empleados; es el capital intelectual de la empresa<sup>5</sup>. Si los trabajadores dueños del conocimiento se van, se llevan parte importante de los activos de la empresa con ellos. Por eso, Handy argumenta que el objetivo económico de dar retornos a los accionistas es sólo un medio para alcanzar un fin, y que en las decisiones empresariales hay que considerar también los objetivos personales de los trabajadores, por lo que «las empresas son comunidades, cuyo objetivo es conseguir utilidades y «algo más.» Este «algo más» es lo que crea motivación y deseos de progreso, un «algo más» que surge del hecho de que tanto los accionistas (muchas veces inversionistas institucionales que representan a millones de personas), los clientes y los trabajadores son ciudadanos que quieren vivir en un mundo mejor.

Este argumento no es nuevo. De hecho, desde hace décadas ha existido un interesante debate académico en el mundo capitalista en torno al rol de la empresa en la sociedad. Los



extremos de discusión han estado entre quienes piensan que el rol de la empresa debe restringirse a la producción de bienes y servicios en busca de un retorno y aquellos que piensan que tiene un rol social más amplio.

Milton Friedman, Premio Nobel, es el más destacado defensor de la idea de que las empresas deben limitar su rol a objetivos económicos, al plantear que el involucramiento de los empresarios en temas políticos y sociales es una amenaza a la libertad. Por ello sostiene que «si al poder económico se suma el poder político, la concentración del poder se hace inevitable», y continúa, «si, por otra parte, el poder económico se mantiene separado del poder político, puede servir como un contrapeso al poder político y contrarrestarlo». Friedman y otros, que ven a la empresa con un rol importante pero limitado en la sociedad, postulan que «el negocio de los negocios son los negocios» y no los problemas sociales o políticos<sup>6</sup>. En su libro *Capitalism and Freedom*<sup>7</sup>, Friedman argumenta: «La empresa es un instrumento de los accionistas. Si la empresa hace una contribución, impide que el accionista individual decida por sí mismo cómo disponer de sus bienes».

En contrapunto, quienes ven el rol de las empresas más ampliamente, y por lo tanto están en desacuerdo con Friedman, subrayan que las responsabilidades sociales son también el negocio de los negocios. Peter Drucker, por ejemplo, dice: «La posición de Friedman no es sostenible. Las empresas y otras instituciones de nuestra sociedad no pueden mantenerse aisladas, por deseable que esto sea. El propio interés de las empresas las obliga a estar preocupadas de la sociedad y las predispone a cargar con responsabilidades más allá de sus propias tareas y responsabilidades». Más recientemente, y en el mismo tenor, Michael Porter argumenta que los objetivos económicos y sociales de las empresas se pueden entrelazar, buscando un doble objetivo de mejorar el contexto competitivo y mejorar la sociedad, y recomienda focalizar las acciones corporativas en iniciativas que favorezcan a la empresa en su posición competitiva.<sup>8</sup>

En la década de los ochenta el debate adquirió nuevas dimensiones. Por una parte, las empresas adoptaron una perspectiva global que las ha llevado a enfrentar nuevos desafíos provenientes del ámbito multicultural en que se desenvuelven. Avances en la ciencia y tecnología han creado nuevos dilemas, mayoritariamente éticos, que se trasladan del ámbito científico al empresarial, al dar la ciencia nacimiento a nuevos productos y servicios. En el ámbito financiero, el avance de las telecomunicaciones permite mover enormes recursos en fracción de segundos de un país a otro, con repercusiones dramáticas sobre el bienestar de los países, tanto cuando lleguen como cuando se retiran, como ocurrió en México, con el «efecto tequila», y más recientemente en el Sudeste Asiático, Rusia, Brasil y Argentina con sus crisis macroeconómicas de los últimos años.

El carácter apátrida de las grandes empresas multinacionales es otra dimensión que irrumpe a fines del siglo XX en la discusión de las responsabilidades empresariales. La nueva empresa global no reconoce nacionalidad: sus acciones se transan en bolsas de muchas ciudades del mundo, sus ejecutivos son de gran diversidad étnica y cultural, sus instalaciones se reparten por los distintos continentes, etc., con lo que ya no se puede hablar de la empresa norteamericana, holandesa, inglesa o japonesa. En los últimos cinco años, este fenómeno de desnacionalización comienza también a producirse en América Latina, con la creciente emisión de ADR en los mercados financieros internacionales o la venta de acciones a socios estratégicos extranjeros y por la creciente inversión de empresas latinoamericanas en otros países, con lo que algunas empresas ya generan ventas mayores en el exterior que en sus mercados domésticos. Ejemplos de este tipo son empresas como Cemex, de México; Enersis; Laboratorio Chile y Lan Chile, de Chile; Pérez Companc, de Argentina, etc. Un ejemplo dramático de ésta desnacionalización lo dio recientemente Sony al anunciar que no seguirá

produciendo televisores en Japón debido a la valorización del yen, transfiriendo ésta producción a fábricas en países de monedas más blandas y costos laborales más bajos. Las repercusiones sociales de esta decisión, particularmente en desempleo, entre sus trabajadores en Japón, son fáciles de imaginar.

Es otra, sin embargo, la dimensión que origina preocupaciones mayores respecto a la empresa multinacional en su relación con la sociedad: su tamaño. Compañías globales como las automotrices y petroleras superan en recursos financieros a muchos países. Por ejemplo, las veinte empresas más grandes de los EE.UU. tienen ingresos sumados que sólo son superados por el PIB de cuarenta y ocho países. Como resultado de este «gigantismo», muchos países y organizaciones, entre ellos las Naciones Unidas, intentaron establecer controles sobre el accionar de las grandes empresas multinacionales, intentos que finalmente han sido abandonados ante la dificultad de conseguir acuerdos sobre qué y cómo controlar.

Desde principios de los '90, sin embargo, se aprecia un cambio diametral en las expectativas de la sociedad respecto a la empresa. Varias conferencias de las Naciones Unidas han hecho llamados a la empresa privada a que asuma un mayor rol en la solución de los problemas de la humanidad (Conferencia Mundial de la Educación para todos, 1990; Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992; Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social, 1995; Conferencia Internacional del Trabajo, 1998). Estos llamados han incluido solicitudes a las empresas privadas, en particular a las grandes corporaciones transnacionales, de involucrarse en los esfuerzos para eliminar la pobreza, crear empleo, promover la igualdad de oportunidades, promover la integración social, proteger a los niños, solucionar la polución del aire y el agua, la lluvia ácida, el efecto invernadero, los desechos tóxicos, el agotamiento de los recursos naturales, la desertificación, etc. Más

recientemente, las Naciones Unidas (OIT) han llevado adelante una iniciativa denominada Global Compact, en que se invita a las empresas del mundo a suscribir nueve principios que guíen sus conductas en las áreas de los DD.HH., Trabajo y Medio Ambiente<sup>9</sup>. En el tema del trabajo, la OIT promueve que las empresas respeten la libertad de asociación de sus trabajadores y su derecho a la negociación colectiva, eliminen toda forma de trabajo forzado y de trabajo de los niños y eliminen toda discriminación en el empleo.

La pérdida de capacidad de los Estados de resolver los problemas de la sociedad ha agregado un nuevo ingrediente en el debate sobre las responsabilidades sociales de las empresas. La disminución de capacidad financiera, ejecutiva y, lo que es más grave, de creatividad de los entes gubernamentales para solucionar los problemas sociales, está desplazando la responsabilidad de solucionar los problemas que afectan el bien común hacia nuevos agentes sociales, entre ellos las iglesias, las universidades y, por cierto, las empresas.

Frente a esta realidad, ¿puede la empresa mantenerse fuera de la palestra, no aceptando el desafío? Pareciera que no, ya que si no lo hace ella, ¿quién? ¿Cómo puede la empresa, la institución más poderosa en recursos, creatividad y capacidad ejecutiva del planeta, mantenerse ajena a los problemas de la humanidad? Por último, parte de los problemas de la sociedad actual se pueden achacar a la acción de las empresas, como es el caso de muchos de los problemas medio ambientales, ¿cómo eludir la responsabilidad por su solución? En último término, parece necesario que la empresa a lo menos se asocie con otros entes sociales en abordar las tareas que la hora demanda. Una opción diferente probablemente llevaría a la humanidad hacia la autodestrucción.

La encrucijada planteada establece un imperativo ético. La empresa de principios del siglo XXI tendrá que abordar la solución de problemas que ella misma crea en la sociedad (como muchos de los problemas medio ambientales), pero

además cooperar en la solución de problemas sociales, como las carencias educacionales de la población, la lucha contra la droga, la seguridad ciudadana, etc. Lo que está en juego es una profunda redefinición del contrato social entre empresa y sociedad, que ha llevado a hablar de la Responsabilidad Social de la Empresa como un nuevo paradigma empresarial. Ciertamente, desde la perspectiva de los accionistas, trabajadores y clientes como ciudadanos, en el argumento de Handy<sup>10</sup>, parece preferible que muchas empresas se involucren en la solución de los problemas sociales y será el rol de la gerencia aclarar con los accionistas y los trabajadores si estas acciones son aceptadas en la asignación de recursos de la empresa.

Al hablar de Responsabilidad Social de la Empresa estamos hablando del respeto por parte de las empresas del cumplimiento de ciertos estándares mínimos de comportamiento, que aseguren que la empresa no esté haciendo daño a la sociedad. Charles Handy plantea un análisis interesante sobre este tema de las responsabilidades empresariales en el ya citado artículo «¿Para qué son los Negocios?», al decir: «El antiguo juramento hipocrático de los médicos al titularse incluye el mandato de no hacer daño. Lo que reclaman los manifestantes anti globalización de hoy en día es que los negocios no sólo hacen daño, sino que también ese daño es mayor que su beneficio. Para rebatir estas acusaciones, así como para restablecer la reputación de la empresa como aliada y no como enemiga del progreso en el mundo, hace falta que los líderes empresariales hagan un juramento semejante. No dañar significa algo más que cumplir con las exigencias legales referidas al medio ambiente, las condiciones de empleo, las relaciones comunitarias y la ética. La ley va siempre detrás de las mejores prácticas. Las empresas deben tomar la delantera en áreas como la sustentabilidad ambiental y social, y no dejar que se las arrincone en una posición defensiva».

En esta perspectiva de la Responsabilidad Social, caben, como dice Handy, la ética empresarial, el cuidado del medio ambiente, el marketing responsable, las condiciones de empleo y las relaciones con la comunidad. En ese sentido la palabra Responsabilidad me parece bien usada, la empresa debe actuar en forma cuidadosa en estos temas.

A menudo se dice que la Responsabilidad Social es buen negocio. Entendiendo el concepto de Responsabilidad Social como se ha planteado en los comentarios anteriores, no es sorprendente que lo sea, aunque el hecho de que la Responsabilidad Social dé resultados financieros positivos para la empresa es una externalidad. La Responsabilidad Social es una obligación debido a razones éticas, perspectiva distinta a la perspectiva de los costos y beneficios, que es la perspectiva habitual en la toma de decisiones.

Por lo tanto, al hablar de la Responsabilidad Social de las Empresas, estamos hablando del cumplimiento de ciertos estándares mínimos de comportamiento de la empresa que no dañen a la sociedad, entre ellos el tema de las condiciones de trabajo al interior de las empresas. Estos estándares mínimos son provistos por la legislación. Pero hay un amplio campo de oportunidad de ir más allá. Como dice Handy, la legislación va detrás de las prácticas más avanzadas y si la empresa reduce su accionar al mínimo establecido pierde oportunidades de diferenciarse y ser exitosa, y esto parece ser particularmente cierto respecto a la dirección de personas en las organizaciones.

De hecho, y meramente como una indicación del camino a seguir en una visión moderna de la relación trabajo-capital, hay muchas empresas que formalmente han cambiado el nombre de sus gerencias de Recursos Humanos a gerencias de Personas. Se entiende de este cambio de nombres que el éxito empresarial pasa por el requisito de poner a los trabajadores en la cúspide de las prioridades, al sentar las bases de las estrategias empresariales. Sé que estas ideas son difíciles de

implementar y que hay mucho escepticismo ante las posibilidades reales de conjugar excelentes prácticas de dirección de personas y rentabilidades superiores, pero en este libro usted va a encontrar casos de empresas que a juicio de los jurados del Premio Carlos Vial Espantoso lo están intentando.

En un mundo cada día más materialista, los ejecutivos debemos preguntarnos cómo conciliar la búsqueda de la rentabilidad superior con la creación de ambientes internos en las empresas que promueven la dignidad de los trabajadores. Algunas preguntas específicas a las que usted encontrará respuesta en los casos de las empresas descritas son: ¿cómo poner la seguridad como una meta en que no haya fallas? O en otras palabras, ¿qué mayor derecho humano hay que las personas que trabajan con nosotros no sufran riesgos a su integridad física? ¿Y qué se puede decir de la capacitación? En un mundo en que la única ventaja competitiva duradera es el conocimiento, lo que hoy se denomina eufemísticamente el capital humano, ¿cómo podemos no invertir en desarrollar los conocimientos de las personas que laboran en nuestras organizaciones? Y pensando en la retribución, los climas organizacionales positivos sólo se pueden lograr a partir de métodos de remuneración justos, en que se reconoce el mérito individual y grupal. Las buenas prácticas, en este sentido, son las que aseguran a las empresas que existirá un clima organizacional que fomenta la creatividad y la innovación, en vez de un desgaste permanente en discusiones estériles sobre la recompensa al trabajo.

Lo paradójico es que parece ser que en vez de existir un conflicto entre rentabilidades superiores y el respeto por la dignidad de las personas en las organizaciones, las buenas prácticas de administración laboral potencian los resultados empresariales. Jeffrey Pfeffer<sup>11</sup>, profesor de la Universidad de Stanford, es uno de los más ardorosos defensores de la idea de que las bases reales de las ventajas competitivas están en la forma en que la empresa maneja la relación con sus trabaja-

dores. Tratar a los trabajadores «bien», según Pfeffer, impacta positivamente la rentabilidad por tres razones<sup>12</sup>:

- Los trabajadores trabajan más, debido al mayor involucramiento y compromiso que surge del tener un mayor control sobre sus tareas.
- Los trabajadores trabajan en forma más inteligente; las buenas prácticas de administración impulsan el desarrollo de habilidades y competencias, facilitando los esfuerzos de las personas en aplicar sus conocimientos y energía para mejorar el desempeño organizacional.
- Las buenas prácticas laborales dan más responsabilidad a las personas, lo que ahorra gastos, particularmente aquellos que surgen de una relación adversaria con la administración.

#### LA GESTIÓN BASADA EN VALORES.

El modelo de gestión que hay detrás de las prácticas de nuestras empresas premiadas, es un modelo que también caracteriza a las empresas más exitosas en economías desarrolladas, como los EE.UU. fenómeno descrito por O'Reilly y Pfeffer<sup>13</sup>, modelo muy distinto al modelo convencional de cómo dirigir empresas que se popularizó en todo el mundo en las últimas dos décadas del siglo XX.

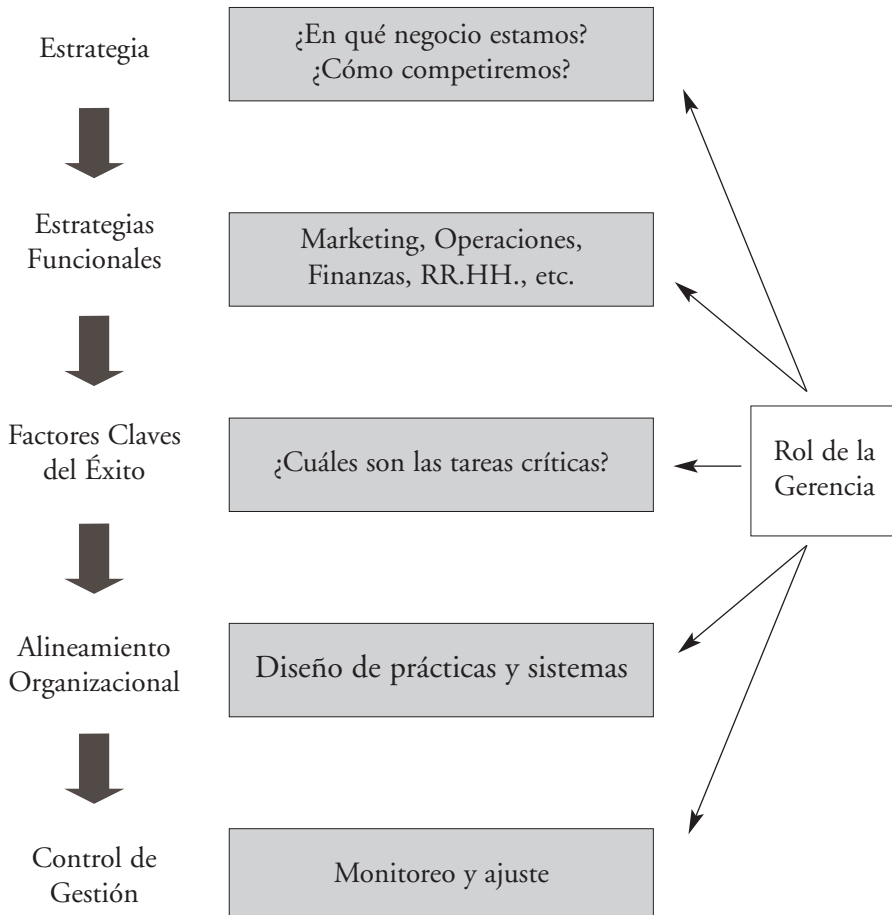
En el modelo convencional de Dirección de Empresas<sup>14</sup>, la gerencia formula estrategias que los trabajadores implementan, en lo que se ha llamado un enfoque de arriba hacia abajo de la gestión («top down»). Por ende, se supone que el éxito empresarial surge del talento de los gerentes para identificar buenas oportunidades de negocios, asignar correctamente los recursos para aprovechar dichas oportunidades y luego controlar el cumplimiento de metas, premiando ese cumplimiento con dinero cuando las metas se alcanzan. Este modelo se funda en las premisas propias del análisis microeconómico, racionalidad y maximización. Implícito en el modelo está lo que la mayoría de los ejecutivos han sido in-



ducidos a pensar: que los objetivos de las empresas (formulados por los gerentes que representan a sus accionistas) son radicalmente distintos a los de los trabajadores de la empresa.<sup>15</sup>

El problema de este modelo consiste en que el talento es escaso en el mundo, lo que condenaría a la mayoría de las empresas al fracaso, ya que al ser escaso el talento, la mayoría de las empresas no serían capaces de formular estrategias exitosas. Por lo tanto, si en la cúspide de la organización se formulan malas estrategias, los trabajadores sólo activarán dichas malas estrategias. Este modelo se puede visualizar en el gráfico siguiente:

### El Modelo Convencional de la Dirección de Empresas

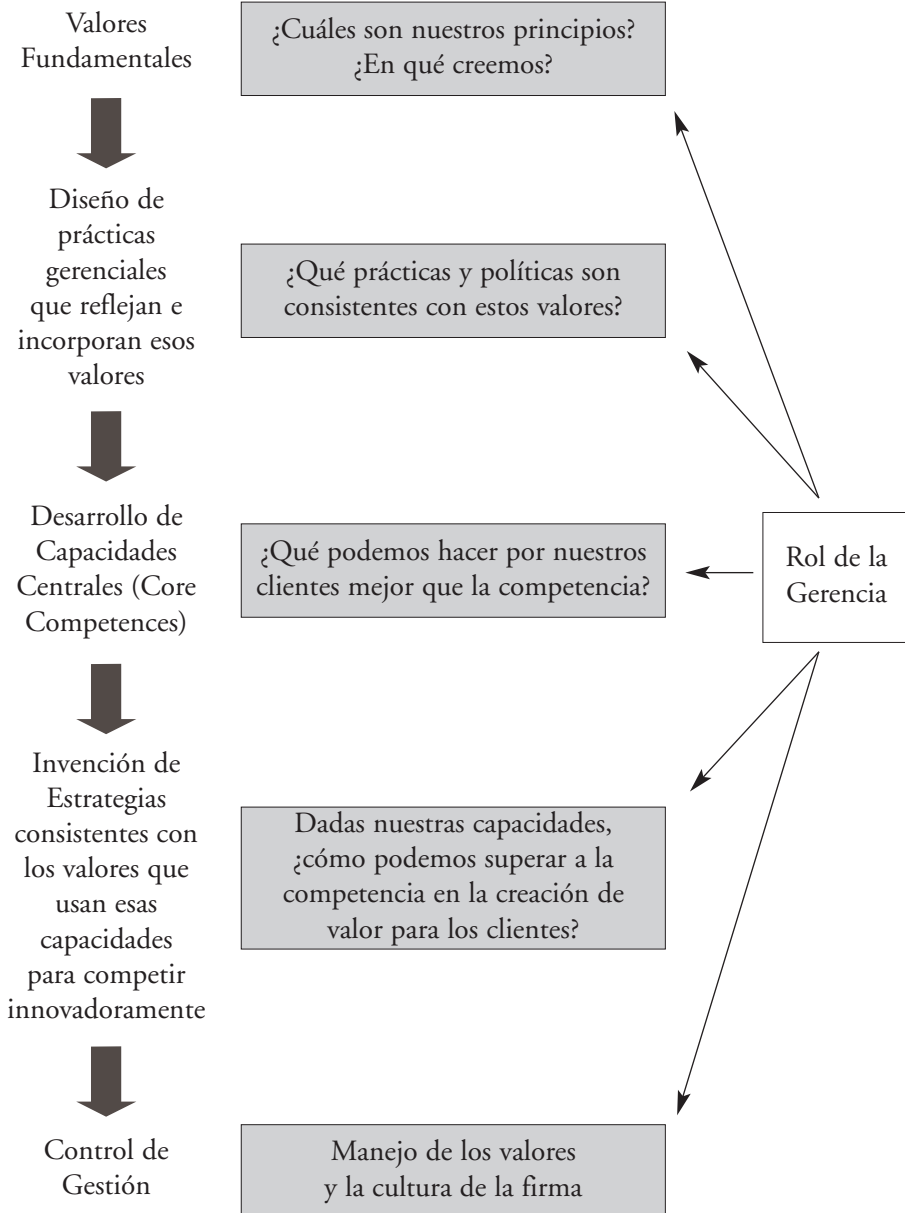


Pero este modelo es erróneo. A los trabajadores sí les importan sus empresas y, al igual que a los gerentes y accionistas, les interesa que la empresa tenga éxito. Si una empresa logra alinear las mentes y los corazones de sus trabajadores con los resultados esperados, habrá una fuente inagotable de ideas y una motivación imbatible en el logro del éxito. Pero, para ello, a la gerencia le corresponde reconocer en sus trabajadores esta potencialidad, y actuar coherentemente con dicha realidad. Así es como surge un nuevo modelo de gestión, en que el éxito no depende de la «genialidad», no depende del talento ejecutivo. Por el contrario, el éxito proviene de los valores de la organización, que genera el desarrollo de capacidades, que en último término generan las ventajas competitivas para la empresa a través de las personas que trabajan en ellas, siendo por lo tanto un modelo de gestión que va de abajo hacia arriba («bottom up»).

El rol de la gerencia cambia sustancialmente, particularmente en cuanto al Control de Gestión<sup>16</sup>, que pasa a ser el manejo de los valores y la cultura organizacional, descentralizando, confiando, delegando, conversando, enseñando, palabras que se repiten una y otra vez en los capítulos de este libro. Si a ello se suma el alineamiento de objetivos a través de compartir resultados, se produce la motivación, ese motor interior que lleva al éxito y el autocontrol.

En consecuencia, en contraste con el modelo anterior, del análisis de empresas exitosas norteamericanas hecho por O'Reilly y Pfeffer y de la experiencia de nuestras empresas chilenas premiadas por la Fundación Carlos Vial Espantoso, surge un modelo de gestión que se basa en valores, que se visualiza en el gráfico siguiente:

MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS



Lo que se encuentra en las empresas distinguidas con el Premio Carlos Vial Espantoso, en su manejo de la relación Capital-Gerencia-Trabajo, es justamente una Gestión basada en los Valores; este es un claro común denominador en ellas. Este «descubrimiento» coincide con las evidencias documentadas por una serie de investigadores respecto a la correlación entre prácticas de administración centradas en las personas y el éxito empresarial. Vale notar, por ejemplo, los resultados de los siguientes estudios:

—M. Huselid demostró, usando múltiples muestras y medidas en un conjunto de empresas analizadas, que un cambio de una desviación estándar en un índice de prácticas innovadoras de Dirección de Personas, aumentaba el valor de mercado de las empresas de US\$ 20,000 a US\$ 40,000 por empleado<sup>17</sup>.

—C. Ichniowski efectuó un estudio longitudinal, que permitió determinar mejor las relaciones causa-efecto, en una planta de celulosa, que reportó que un cambio a un sistema que incorporó prácticas de administración más potentes (trabajo en equipo, menos clasificaciones de cargos, más capacitación, seguridad de empleo y mejores remuneraciones) resultaba en una mayor productividad, mayores ventas y en un aumento de 300% en las utilidades<sup>18</sup>.

—Estudios similares en plantas de acero y convertidoras, manufactureras de semiconductores, refinerías de petróleo y fábricas de confecciones reportaron que prácticas de administración centradas en las personas aumentan la calidad, productividad y los márgenes, en tanto disminuyen los costos y la rotación de personal<sup>19</sup>.

Un testimonio esclarecedor de cómo funciona este nuevo modelo de gestión lo da Coleen Barrett, Chief Operating Officer de Southwest Airlines, recientemente, en una entrevista a BizEd, revista de la AACSB, entidad que agrupa a decanos de las Escuelas de Negocios de todo el mundo y que acredita programas de MBA.

Southwest es una aerolínea notable: comenzó como una pequeña aerolínea regional en Texas y ha crecido en los últimos 30 años hasta ser la Nº 6 en los EE.UU. en tamaño, pero, más importante, ha sido rentable desde sus inicios y continuadamente, incluso después de los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001. ¿Cómo lo ha conseguido?

Veamos qué dice Ms. Barrett:

*Revista BizEd:* A usted se la responsabiliza de haber creado la Cultura Organizacional de Southwest Airlines. ¿Podría describirnos esa cultura en pocas palabras?

*C. Barrett:* Es divertida, chispeante, de trabajo duro y llena de amor. «Amor» no es una palabra habitual en el mundo corporativo norteamericano, pero nosotros la usamos desde el principio. (Nota del periodista: las siglas de Southwest Airlines en el NYSE son «LUV»).

Cuando comenzamos en los '70, la palabra tenía una connotación más «sexy», lo que no fue malo en la época. Pero con el tiempo, debido a que estábamos tan comprometidos con el concepto del trabajo en equipo, la palabra adquirió un sentido más integral y orientado a la familia. Hemos hablado con nuestros empleados desde el primer día que somos una gran familia («At Southwest Airlines, we are one great big family» de su página web). Lo que hacemos es lo que usted haría con su familia. Tratamos de reconocer y reaccionar a cualquier evento significativo en la vida de nuestros trabajadores, como si fueran familiares, sean hechos relacionados con su vida laboral o personal. Hacemos las cosas tradicionales, que hacen muchas empresas, como enviarles tarjetas de cumpleaños o de aniversario en su fecha de empleo. Pero si un empleado tiene un niño enfermo o un fallecimiento en la familia, hacemos lo más posible para reconocer este hecho. Celebramos con nuestros colaboradores cuando pasan cosas buenas, y nos apenamos con ellos cuando viven una experiencia devastadora. Usted no puede publicar una declaración de misión como la que tenemos o hablar de valores, si no hace este tipo de cosas».

*Revista BizEd:* Lo que usted nos ha dicho refleja la filosofía de Southwest: «primero los trabajadores, segundo los clientes». ¿Por qué piensa usted que tan pocas empresas comparten con ustedes esta filosofía?

*C. Barrett:* No lo sé. Tal vez la gente piensa que esta es una herejía. Yo he conversado con nuestros pasajeros muchas veces del tema y la mayoría está de acuerdo conmigo. En Southwest creemos que hay tres tipos de clientes: los empleados, pasajeros y accionistas. Si los directivos nos comunicamos regularmente con los empleados, si somos honestos y transparentes, si demostramos que nos preocupan, si hacemos lo más posible para responder a sus necesidades, se van a sentir bien en su trabajo y atenderán mejor a los pasajeros. Si los empleados le prestan atención a los pasajeros, a nuestros pasajeros les va a gustar el servicio que les damos. Si los pasajeros piensan que el precio es correcto, si llegamos a tiempo, si llegan sus maletas, si los atendemos con una sonrisa y, por qué no, si bromeamos con ellos de vez en cuando, van a volver. Si ellos vuelven, vamos a ganar dinero; entonces, nuestros accionistas estarán contentos. No se necesita ser un genio para darse cuenta de esto.

Como se puede apreciar, la filosofía gerencial de Barrett se fundamenta en una palabra, «amor», el valor más importante en nuestra civilización. Pero, ¿cómo llevar los valores de la empresa a la práctica?

En mi opinión, no hay sólo una forma de hacerlo. Habrá empresas que quieran hacerlo de una manera y otras de otra. En mi forma de ver las cosas, Friedman tiene más razón que Drucker, particularmente debido a los problemas de agencia que se puedan suscitar. En último término, pienso que los «dueños» de las empresas tienen una palabra crucial para dirimir el dilema de cómo enlazar los objetivos económicos de la empresa con objetivos sociales. Si volvemos al argumento de Handy<sup>20</sup> de que en la empresa moderna los accionistas, como financistas, ya no son ellos solos los «dueños» de las

empresas y que los trabajadores, dueños del capital intelectual, también lo son, la conclusión que surge es que sólo de una comunidad de intereses entre trabajadores, ejecutivos y la empresa, basada en valores, surgirán las actividades que permitirán a las empresas superar a sus competidores. Una administración centrada en los Valores, le permitirá a la empresa reinventar desde la base («bottom up»), permanentemente, la Red de Actividades de la Cadena del Valor, en una forma diferenciadora e innovadora.

Volviendo a la relación Capital-Gerencia-Trabajadores, tema de este libro, J. Pfeffer<sup>21</sup> sugiere siete prácticas de dirección de personas que conducen a buenos resultados en las organizaciones, muchas de las cuales aparecen en la gestión de las empresas distinguidas con el Premio Carlos Vial Espantoso:

- 1 Seguridad en el empleo
- 2 Reclutamiento selectivo de personal
- 3 Equipos autodirigidos y descentralización de las decisiones, como un principio básico de organización
- 4 Remuneraciones altas acordes con los resultados de la empresa
- 5 Capacitación extensiva
- 6 Reducción de las diferencias y barreras por status
- 7 Información transparente y abundante sobre los resultados de la empresa.

Sin embargo, permítanme poner una nota de cautela. En este capítulo he hecho un contrapunto entre las prácticas de las empresas premiadas en Chile y las evidencias de autores de otros países en el tema, y sin lugar a dudas hay diferencias, como también las hay en las prácticas entre las mismas empresas premiadas. Las empresas viven inmersas en un contexto competitivo, en entornos culturales y sociales particulares. Me parece peligrosa la tendencia que se percibe en el Chile de hoy de transferir ideas sobre administración provenientes del mundo desarrollado sin ajuste alguno a nuestra realidad.

Lo que es válido en EEUU, no necesariamente es válido en nuestro país. En ese sentido tiene gran valor esta iniciativa de la Fundación Carlos Vial E., en que podemos observar cómo nuestras empresas han encontrado soluciones «chilenas», aplicadas a la realidad nacional.

Las empresas descritas en este libro no son presentadas como ejemplos de gestión, sino más bien como material de análisis para académicos, estudiantes y empresarios, material que les permitirá comprender mejor las fuentes de la excelencia en la administración de empresas. En síntesis, no hay «recetas» para la excelencia; lo que sí se percibe del accionar de las empresas premiadas es la capacidad de responder a los desafíos del entorno, aprendiendo de las experiencias adquiridas, de sus éxitos y fracasos.

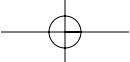
Este libro es el corolario a un gesto preclaro de un gran empresario, que en su legado quiso marcar rumbos a las nuevas generaciones empresariales del país. Ciertamente que en este libro hay un reconocimiento a las empresas que han sido premiadas por su gestión, pero es mi impresión que el resultado más importante de la lectura de este libro es que aprendamos unos de los otros. Estas empresas, cuyas prácticas gerenciales en la dirección de personas son descritas en el libro, pueden tener muchas debilidades, pero ciertamente están intentando responder a los desafíos del capitalismo moderno. Aprendamos de ellas, recordando que la base moral de la prosperidad, como lo dijo Su Santidad Juan Pablo II en el discurso a la CEPAL en su visita a Chile de 1987, es el «amor al trabajo bien hecho». Las buenas prácticas gerenciales implican un trabajo bien hecho; estudiemos estas prácticas, y copiemos las de aquellos que han avanzado más que nosotros en ellas. Por esta vez «copiar» esta permitido.

MATKO KOLJATIC M.  
*Director de la Escuela de Administración  
de la Pontificia Universidad Católica*



## Notas

- 1 Este capítulo fue escrito por Matko Koljatic Maroevic, profesor de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, a petición de la Fundación Carlos Vial Espantoso. Las opiniones expresadas en el texto son de entera responsabilidad del autor. El autor agradece los comentarios de los profesores de la Escuela de Administración Mladen Koljatic y Carlos Portales.
- 2 También se usa la expresión Ciudadanía Corporativa.
- 3 Lester Thurow, *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. NY: Wm. Morrow & Co., March 1996.
- 4 Charles Handy, ¿Para qué son los Negocios?, *Harvard Business Review*, Diciembre 2002.
- 5 Este capital intelectual es protegido en las empresas a través de los mecanismos de protección intelectual, las patentes. Sin embargo, la mayor parte del capital intelectual de las empresas no es patentable, ya que se refiere a procesos del día a día más que a conocimientos científicos o tecnológicos.
- 6 Milton Friedman, *New York Times Magazine*, 1970.
- 7 Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
- 8 Michael E. Porter & Mark R. Kramer, *La Ventaja Competitiva de la Filantropía Corporativa*, *Harvard Business Review*, Diciembre 2002.
- 9 <http://www.unglobalcompact.org>, accesado 28-08-2003.
- 10 Handy, op. cit.
- 11 Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation, Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998.
- 12 Jeffrey Pfeffer, op. cit. p. 33.
- 13 «Hidden Values: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People» C.A. O'Reilly y Jeffrey Pfeffer, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
- 14 Adaptado de O'Reilly y Pfeffer, op. cited.
- 15 La conocida «teoría X» describe el pensamiento de muchos gerentes respecto a sus trabajadores: no les gusta trabajar, si no se les controla no lo harán o lo harán mal.
- 16 Al que a los gerentes les encanta aferrarse porque es su forma de demostrar poder.
- 17 M. Huselid, «The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal* 38, (1995): p. 645.
- 18 C. Ichniowski, «Human Resources practices and Productive Labor Management Relations», en *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 1992, pp. 239-271.
- 19 J. Pfeffer y O. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Capítulo 2.
- 20 Handy, op. cit.
- 21 Jeffrey Pfeffer, op. cit. pp. 64-65.

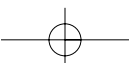


## Bci

### *La diferencia está en el estilo*

*El crecimiento personal y profesional de los colaboradores y de su entorno familiar es un «imperativo ético» en el Bci. Es el método, o el camino elegido para cumplir con las metas propias del servicio bancario. La trama de sus iniciativas y beneficios vislumbran el sueño de ser una empresa que produce satisfacciones en sus accionistas, colaboradores, clientes y en la sociedad que los acoge.*

El lema adherido al nombre o marca de una corporación comercial procura representar una realidad y un deseo a la vez. Expresa identidad, la forma de ser de uno mismo. El lema del Banco de Crédito e Inversiones (Bci) reza: *somos diferentes*. La diferencia es un valor en el mundo actual. Marcar la diferencia, es entregar una idea de individualidad, de distinción, de ser algo único e irrepetible. Uno de los deseos de su presidente, Luis Enrique Yarur, es que «el administrativo llegue a sentir la capacidad de ser gerente general». Un sueño que representa la idea del progreso personal; que el Bci sea un lugar donde cada uno de sus miembros se proyecte, emprenda una carrera hasta arribar a su propia meta y se identifique con el banco: «Ser la mejor institución financiera chilena, para los accionistas, los clientes, los colaboradores y la sociedad que nos acoge».



#### EL MARCO ÉTICO ESTÁ ESCRITO

El Bci se propone cumplir su desafío de acuerdo a un Marco Valórico. Esta opción contiene ya un elemento particular, diferenciador: poner por escrito principios éticos por los que debe regirse la corporación. Un texto que compromete lograr que los objetivos de ser rentable, crecer, dar un servicio de excelencia y responder ante la sociedad, no pueden alcanzarse de cualquier manera, sino de acuerdo a ciertos principios expresamente establecidos, asumibles por cualquier persona, independientemente de su forma de pensar. La declaración coloca al banco en una situación de exigencia superior en cuanto a garantizar la fe pública y la palabra empeñada del banco en sus múltiples relaciones.

En el lenguaje se insinúa otro elemento distintivo. Con espontaneidad se habla de colaborador cuando se hace referencia a las personas, cualquiera sea el puesto que ocupen en el banco. Este término ha desplazado al de empleado, funcionario y trabajador. Con esta palabra, colaborador, se transmite la idea de una cierta igualdad en la dignidad de las funciones, todas las cuales contribuyen a lograr los objetivos comunes. Precisamente, el marco ético del Bci es una trama hecha a partir del reconocimiento de la dignidad de la persona, valor considerado primordial al que se subordinan las relaciones interpersonales y las funciones del negocio. Los conceptos contenidos en el Marco Valórico apuntan a reconocer que cada persona es colaboradora en su crecimiento y desarrollo personal y de la empresa. Se trata de obtener que el desempeño de cada uno sea impulsado por la convicción de que el progreso económico e institucional del banco está unido al esfuerzo y mérito de todos los colaboradores.

Este compromiso valórico está vinculado a la tradición del banco, fundado el 15 de mayo de 1937 por un grupo de empresarios medianos y grandes, provenientes de diferentes

nacionalidades: italianos, españoles y árabes. Nueve años después, con el ingreso de una serie de miembros de la familia Yarur y otras personas de la colonia árabe, Juan Yarur Lolas fue elegido presidente. Desde entonces el banco incorpora un sello familiar en el trato con los empleados y en el vínculo con los clientes. La iniciativa de hacer público el compromiso, tomado por su actual presidente (1991), transparenta lo que se había ido forjando en una cultura propia del Bci.

Esta promesa actúa como un factor cohesionador en un banco que ocupa a 4 mil empleados (incluyendo sus empresas filiales) en 141 sucursales distribuidas a lo largo del país. Estas dimensiones podrían dificultar la capacidad de relacionarse en forma personal y, por eso, surge la necesidad de disponer de instrumentos que permitan compartir valores en una misma visión y sentido de la actividad empresarial.

La declaración de principios, finalmente, pretende ser una referencia eficaz que supere la norma, es decir, que todos los colaboradores, sin exclusiones, creen un clima laboral movido principalmente por el convencimiento de que sus expectativas serán satisfechas si se cumplen las metas de la empresa. El Bci enfoca la misión hacia cuatro áreas: la sociedad, los accionistas, el cliente y los colaboradores. Con éstos últimos, el compromiso es que las políticas de capacitación, de remuneraciones y beneficios garanticen oportunidades de estabilidad y desarrollo personal, profesional y de las familias.

#### EL PROTAGONISMO DE LA PERSONA

La segunda mitad de la década de los 70 marca un punto de quiebre en la actividad bancaria del país. La liberalización del mercado financiero revoluciona el sector, obligando a replantearse las estrategias de recursos humanos. Hasta entonces, el perfil de los empleados era principalmente operativo, limitado al cumplimiento de normas con fuertes regulaciones. A partir de 1975 se establecen nuevas reglas que estimulan la

libre iniciativa y la competitividad. Las entidades salen a captar los dineros del público y disponen de una amplia libertad para otorgar créditos.

La situación posterior a la crisis del año 1982 exige profundizar la reconversión técnica del banco, incorporando un contingente especializado en una gestión profesional en el área financiera y comercial. El Bci apuesta por una profesionalización intergeneracional, proponiéndose conformar una mezcla entre colaboradores de carrera, forjados en la experiencia de los negocios, y colaboradores calificados, provenientes de la enseñanza superior. Los ingenieros comerciales salidos de la universidad se integran con los agentes y jefes de oficinas de la banca tradicional a través de un entrenamiento en el negocio bancario.

Los jóvenes recién ingresados inician su *training* con cursos de inducción que dan a conocer la filosofía del banco y se introducen en el conocimiento del negocio. El joven ejecutivo se capacita en los productos y servicios que ofrece el banco. Luego se le destina a una oficina donde desempeña diferentes funciones, desde la atención de cajas hasta la colaboración junto a un ejecutivo, observando la práctica de la relación con el cliente que le corresponderá atender.

La capacitación es clave, siendo uno de los vehículos principales de transmisión del concepto que hace al Bci diferenciarse de los demás, ser el mejor. Así lo expresa el jefe de oficina Patricio Diuana: «La preocupación por la persona es muy grande desde el mismo día en que se ingresa al banco. Tres días de bienvenida en que uno va conociendo a las personas, sus funciones, y dos meses y medio de entrenamiento: caja, mesón de cuentas corrientes, captaciones, cobranzas, comité de riesgo. Una pincelada, pero donde es muy rico ir conociendo a distinta gente».

A los jóvenes les impacta la cantidad de tiempo que el banco invierte para conversar, comunicarse y conocerse. Una de las actividades que realiza es un taller de crecimiento per-

sonal de una semana en un hotel, donde se concentran 10 a 12 personas de diferentes áreas del banco de acuerdo a los métodos del consultor estadounidense Stephen Covey, conocido por sus talleres y su libro *Los Siete Hábitos*. Personas del banco, entrenadas en Estados Unidos, actúan como facilitadores encauzando los talleres destinados a comunicarse y aprender a organizarse en lo personal y coordinarse en lo grupal. «Aprendí, compartí y crecí mucho en una atmósfera apropiada para abrirse hacia cuestiones personales que me han marcado. Sentía como iba atreviéndome a decir y a ayudar», recuerda Diuana. Es una experiencia en que se van descubriendo las fortalezas y debilidades y aprendiendo a distinguir lo urgente de lo importante, a no vivir agobiados cuando se acumula la agenda. Representaciones en vivo van develando a cada uno su manera de relacionarse humanamente ante situaciones concretas entre jefe/subalterno. «Este taller debiera reponerse cada año, porque ayuda a fortalecer la convivencia cotidiana», sugiere el jefe de la oficina. Por estos talleres de crecimiento personal han pasado hasta ahora 1.700 personas.

Otro de los talleres impartidos en el Bci es el de «cultura de ventas», que dura tres meses. En él la persona recibe por correo electrónico la presentación de casos concretos de empresas que debe resolver y dos preguntas que responde por la misma vía. La experiencia termina con tres días en un hotel donde los participantes hacen prácticas de ventas mediante juego de roles (*role playing*) que luego de grabarse en video se proyectan y son analizados en grupo. El taller está centrado en la persona del cliente. La idea principal es aprender a escuchar, esto es, saber cuáles son, realmente, sus necesidades, apoyarlo en la decisión de compra, en vez de ofrecer productos sin noción de lo que el otro busca o desea.

También se imparte un taller dirigido al entrenamiento de los jefes en técnicas de *coaching*, en el que se entregan pautas y herramientas para enfocar y orientar la comunicación

con los subalternos y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Así los directivos pueden conocer a cada miembro de su equipo, su grado de satisfacción con el trabajo y desarrollo laboral, algo imprescindible para cumplir con las políticas y objetivos de la gestión estratégica de recursos humanos del Bci. Esto es, el crecimiento personal y profesional del colaborador.

Si bien este es un proceso en curso al que le falta todavía tiempo, el objetivo es llegar a tener una comunicación fluida con los equipos de trabajo, para que todos entiendan los objetivos y resultados del banco. Este propósito es clave para que los colaboradores se comprometan y hagan suyos los proyectos. El *coaching* es una capacitación primordial para que los jefes consideren la comunicación con los colaboradores como una función imprescindible para avanzar hacia las metas comprometidas.

Los cambios suceden con rapidez en la actividad bancaria, exigiendo una constante actualización de conocimientos y aplicaciones. Por eso el Bci ha establecido convenios con universidades para impartir un *Up-grade* y *MBA* a ejecutivos y gerentes además de diplomados para ejecutivos no profesionales. Estas actividades se completan con planes de capacitación y programas relacionados con contenidos propios del negocio bancario. Entre 1992 y el 2002, el número de días/hombre de capacitación aumentó de 7.500 a 23.000 y la inversión ascendió de 238 millones a 1.000 millones de pesos anuales. Con estos programas se han beneficiado 145 ejecutivos no profesionales, de los cuales el 51% obtuvo ascenso de cargo y 156 una capacitación académica de pregrado.

Esta capacitación enfocada hacia el crecimiento de la persona y el perfeccionamiento profesional repercute en la actitud y la expectativa del personal. Patricio Diuana manifiesta que la preocupación por el crecimiento personal afianza la lealtad, es decir, la opción de mantenerse y progresar en el Bci, descartando otras alternativas de trabajo que se puedan

presentar. Confirman estas opiniones las cifras entregadas por el banco: un 10,5% de rotación anual, siendo el promedio de antigüedad de 9,5 años de los 4.000 colaboradores.

#### LA REMUNERACIÓN DEL ESFUERZO

El sistema de remuneraciones se estructura en una escala nivelada según los grados de complejidad de los cargos. Esta fórmula tiene la ventaja de garantizar la equidad interna de las compensaciones y permite medir la competitividad en el mercado. La escala se revisa una vez al año con el fin de conservar o mejorar su posición.

Anualmente, los resultados de la evaluación de desempeño, junto a una revisión de las rentas del mercado, determinan los aumentos de sueldos de los trabajadores, adicional al que reciben semestralmente según IPC.

El colaborador que tenga una buena evaluación de desempeño incrementará más su renta respecto a otro del mismo nivel, con una evaluación inferior. Por otra parte, si dos colaboradores tienen un mismo nivel de desempeño, aumentará más la remuneración el que tenga una brecha mayor respecto al sueldo promedio en el mercado. Por ejemplo, si la remuneración de una persona está un 4% bajo el sueldo de mercado, se incrementará un porcentaje mayor que la de otra persona que está en el promedio, teniendo ambos un buen desempeño. De este modo las remuneraciones del banco mantienen su posición competitiva.

La renta fija se incrementa con un incentivo o bono anual, si las metas comprometidas son cumplidas por el banco, la unidad u oficina y el colaborador mismo. Ellas son establecidas a comienzos de año con el jefe directo. Se premia el esfuerzo individual, el trabajo en equipo y se participa solidariamente de los resultados del banco. En suma, la renta total del colaborador cada año se determina de acuerdo a los sueldos de mercado, de la evaluación de desempeño, de sus



resultados y los resultados de su unidad y del banco.

El Bci premia con igual importancia los resultados alcanzados en el negocio —como puede ser el número de transacciones de un cajero o el monto de créditos comprometidos— y la actitud del colaborador en la atención al cliente, en el trabajo en equipo de su unidad u oficina. La eficiencia no basta para conseguir incremento en sus ingresos, requiere de una forma de actuar, de un estilo que se verifica en la calidad humana y profesional de la persona. Los logros en resultados y las competencias (buenas prácticas), conocimientos y habilidades puestas en acción son rasgos decisivos para que una persona sea reconocida con ascensos que incrementan la remuneración o lograr desarrollo profesional en la corporación.

#### EVALUACIÓN: COMPETENCIAS Y COMPROMISOS

Los colaboradores, desde el presidente hasta el ejecutivo de cuentas, comienzan su año ceñido a una pauta: acordar las metas de cada uno, de cada unidad y del propio directorio. Los jefes establecen acuerdos con cada uno de los colaboradores de su equipo y éste con el gerente y los otros jefes de su mismo nivel formulan la meta de la unidad, y así sucesivamente hacia arriba. Estos acuerdos «ganar-ganar», establecen logros cuantificables, como es el nivel de colocaciones de créditos, y no cuantificables, la cohesión de grupo, trabajo en equipo. Todo queda escrito y firmado.

Lo que se evalúa son las competencias, es decir, habilidades, conocimientos y actitudes (espíritu de ayuda) o compromiso con la organización (liderazgo, trabajo en equipo). Es un proceso formal y directo en que el jefe mide a su equipo. En caso de que el colaborador estime injusta su calificación, puede apelar ante el superior del jefe que lo evaluó, que resuelve en definitiva. La evaluación de desempeño incide en los porcentajes de la renta variable. Si un colaborador daña el clima laboral le afectará en sus posibilidades de ascenso, aún

teniendo buenos resultados en el negocio; igual cosa le sucederá al jefe de oficina que logra sus objetivos a costa del agotamiento de sus subalternos. Por su parte, para una persona con deficientes resultados, pero con un buen desempeño, el banco considera un cambio de función.

#### LA OPCIÓN DE PRODUCIR SATISFACCIÓN

La medición del clima laboral es una de las variables que permiten comprobar el grado de internalización del Marco Valórico en los colaboradores. Los indicadores, como la baja rotación de personal en comparación con otras instituciones financieras o el mejoramiento de la calidad del servicio, dan cuenta de un nivel de satisfacción del personal. El Bci luce una estabilidad laboral tanto en lo que se refiere a permanencia en los puestos de trabajo, como al clima laboral mismo.

La gente piensa que la mejor manera de progresar es mediante el esfuerzo individual y entonces está más preocupada de estudiar, de prepararse en vez de esperar una negociación sindical o un bono del gobierno, señala el presidente del banco, Luis Enrique Yarur. Esta tendencia se ve reforzada con los incentivos, las metas y los ascensos. Las personas incorporan a su mentalidad el esfuerzo propio, el desafío de superarse y creen que su desarrollo descansa sobre todo en sí mismos. Los deseos de estudiar, de capacitarse, reflejan esa manera de pensar que se abre paso en el mundo laboral, estimulados también por la recepción de experiencias de otras latitudes a través de los sistemas de comunicación.

Las expectativas de las personas son mayores como producto de la desregulación. La iniciativa personal es estimulada, premiada y con ello han cambiado los estilos de vida. «Cuando llegué al banco había muy pocas personas que tenían casa propia y menos automóvil; en 25 años la situación es totalmente diferente; pocos son los que en cinco o diez años en el banco no tengan casa propia o estén postulando,

y un alto porcentaje tiene auto». Es la demostración de mejores remuneraciones, acceso a los sistemas de financiamiento y a los precios en una economía abierta en comparación a hace dos décadas. Es política del banco producir satisfacciones en el progreso material y profesional de los colaboradores y sus familias, porque eso repercute favorablemente en la cadena del servicio bancario que incluye a clientes y accionistas.

En esta línea, el Bci abre la oportunidad a que sus colaboradores accedan a la propiedad del banco. Son los primeros en hacer uso de la Ley de Oferta Pública de Adquisición de Acciones (2000), permitiendo que sus trabajadores compren acciones. Para ello, reservó el 10% del aumento de capital, permitido por la ley, para ser adquirido por el personal, pero dado que el porcentaje era pequeño, el socio mayoritario «Empresas Juan Yarur S.A.C.» renunció a su derecho a favor de los empleados. Resultado, 1.800 personas que trabajan en el banco, casi el 50%, compraron acciones, ocupando el 62,8% del incremento de capital autorizado y controlando el 1,8% de las acciones.

La operación, realizada en el 2001, se hizo con un sistema al que pudieron optar todos los empleados del banco con más de cinco años de antigüedad. Para ellos se establecieron diferentes formas: con recursos propios, hasta el monto de tres remuneraciones; contra indemnizaciones anticipadas; mediante bonos entregados por el banco a un plazo de tres a cinco años; y a ciertos niveles de ejecutivos, mediante bonos otorgados contra resultados de metas de largo plazo del banco. Esta iniciativa fue inédita en el concierto de sociedades anónimas. «Aquí el junior de la oficina tiene acciones», afirma Luis Enrique Yarur. La incorporación masiva de colaboradores a la propiedad de la corporación representa algo más que una operación financiera, es también un fuerte signo de identidad o de pertenencia al banco, una apuesta a un comportamiento empresarial de larga duración. Es el resultado de una cadena de acciones positivas entre la empresa y sus colaboradores.

#### LA FAMILIA: CAPITAL PARA EL BANCO

Una voluminosa publicación se entrega al empleado cuando ingresa al banco. Su contenido describe una trama de beneficios orientada hacia el desarrollo de la familia, con énfasis en la educación, la salud, la vivienda, la recreación, los momentos de trascendencia para el grupo familiar (nacimientos, matrimonios, fallecimientos) y las urgencias.

Sus efectos se sienten cuando Patricio Diuana recuerda el nacimiento de su hijo: «Más allá de un bono, me dieron tres días libres para acompañarlo en sus primeros días». Se reconoce el derecho del padre a atender y disfrutar de los primeros días de su hijo, formando parte del compromiso con la persona en su integridad: la estabilidad familiar es una condición para realizar un buen trabajo. A esto suman otros beneficios importantes para el empleado, como un día libre para el cambio de casa y tres para cuando fallece un familiar directo.

La preocupación por la familia es permanente, señala el gerente de recursos humanos, Patricio Silva: «Para nosotros es importante que los hijos de los empleados del banco tengan las mejores opciones de estudio y se estimule su esfuerzo y superación». El Bci tiene establecido un sistema de 81 premios institucionales al buen rendimiento en los estudios escolares y universitarios. Entrega apoyo a esposas e hijos para que puedan estudiar carreras de enseñanza superior. Se entregan 50 becas a funcionarios que comienzan o continúan una carrera profesional relacionada con el negocio bancario. El banco concede un bono de escolaridad por el valor de 12 a 15 UF por carga y ha hecho un convenio con universidades e institutos técnico-profesionales con rebajas de matrículas para colaboradores, cónyuges e hijos.

El compromiso con la familia se evidencia en la decisión de anticipar la reducción de la jornada laboral, que comenzará

a regir en el 2005, de 45 horas en vez de las 48 horas actuales, adelantando en dos años la aplicación de la norma. Esto significa un cambio en el horario de salida para los colaboradores del Bci. En vez de a las seis y cuarenta, los empleados terminan su jornada laboral a las seis de la tarde de lunes a jueves y a las cuatro y media los días viernes. Un efecto de esta medida ha sido la reducción del uso de horas extraordinarias en un 30%, lo que concluye que las personas valoran su tiempo libre, el estar con su familia. Al mismo tiempo, los empleados con esta posibilidad de salir antes, conversan menos cafés y ponen más atención al trabajo.

En salud, el Bci ha establecido con una isapre planes cuyas bonificaciones son superiores si se hubiesen concertado en forma individual. Además, el banco dispone de un Seguro Complementario de Salud, voluntario, que financia la proporción de los gastos médicos no cubiertos por la isapre. Este sistema también funciona frente a dolencias excluidas por el servicio privado y para la adquisición de medicamentos no cubiertos totalmente por el programa.

El seguro complementario lo financia el 50% el banco y el otro 50% los colaboradores, salvo los empleados de menores ingresos que aportan como máximo el 1,5% de sus remuneraciones totales. Por otra parte, el Bci dispone de un Fondo de Alto Riesgo de 2.000 UF para ayudar con donaciones a financiar gastos de enfermedades graves del personal o de su familia, que no alcanzan a ser cubiertos por las isapres o el Seguro Complementario de Salud. Finalmente, mantiene convenios con clínicas dentales para disminuir el costo de los servicios odontológicos.

Esta red de salud tiene un alcance familiar. Igual situación sucede con un programa de prevención de drogas y estupefacientes (2003) para ayudar a los matrimonios a comprender que es un problema que está a la puerta de la casa y de esta manera ayudarlos a facilitar la relación con sus hijos. La preocupación del banco no es nueva, data de 1996. La droga es

un problema de la sociedad chilena y el banco está inserto en ella, señala el presidente Luis Enrique Yarur. Por lo tanto, no puede soslayarse una política activa hacia el tema de la droga, sobre todo en una corporación donde el tema de la confiabilidad es decisivo. Todo empleado que consume droga tiene la oportunidad al ingresar al banco de llamar a un teléfono donde se le atenderá en forma confidencial para seguir un tratamiento.

El banco incentiva a sus colaboradores a lograr la casa propia al contar con un Programa de Ahorro para la Vivienda. Este consiste en la entrega de subsidios habitacionales de 44 UF para adquisición de viviendas que premia e incentiva el ahorro sistemático. Este programa, que lleva 11 años, ha permitido que 1.100 familias de colaboradores hayan obtenido su casa, luego de haberseles concedido créditos hipotecarios en condiciones preferenciales, además de la entrega de una ayuda por 33 UF para financiar los gastos legales y parte del mobiliario.

Los beneficios entregados son producto de las consultas del banco a los colaboradores y no de decisiones impuestas por el directorio. Desde hace 12 años, a través de encuestas, las personas sugieren los contenidos de los beneficios. El rol empresarial actual es construir los cauces para que la empresa recoja las aspiraciones del personal. Este es un desafío aún a medio camino y el banco está diseñando un sistema a través de internet para avanzar en la comunicación, de modo de percibir cada vez con más precisión la diversidad de expectativas y responder en consecuencia.

#### LA «FUERZA INTERIOR» DE UN ÁNIMO

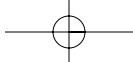
En 1992, un año después de asumir el actual presidente, conservando la fidelidad al espíritu fundacional del banco, se inició un cambio profundo. La idea era representar un banco moderno, capaz de producir empatía, cercano a las personas.

Se apostó a una nueva imagen, inédita en el sistema bancario, tradicionalmente conservador. Las oficinas se llenaron de colores fuertes, con un nuevo estilo, apelando a su nueva identidad corporativa: Bci *somos diferentes*, dejando atrás su actual razón social Banco de Crédito e Inversiones. De este cambio e desprende una reingeniería en los procesos y procedimientos operativos. Se incrementa la capacitación y los beneficios del banco y se implementa un código de ética, que dibujó las huellas de un estilo.

Hace 15 años, dice Luis Enrique Yarur, «nadie imaginaba que el Bci ocuparía el 11% en el mercado de colocaciones y estaría entre los bancos más rentables y con presencia en otros países como Estados Unidos (Miami), Perú y Brasil». Tras estos logros está la presencia de un estilo de liderazgo. Una «fuerza interior» se ha ido apoderando del banco. Es un proceso paciente que ha robustecido un «ánimo» para encarar los desafíos que se presentan día a día. Es esa calidez del primer día y la actitud atenta y de ayuda entre los colaboradores sentida por Patricio Diuana. Es lo que el presidente llama un «organismo vivo», que los analistas no observan en sus estudios.

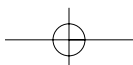
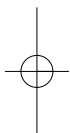
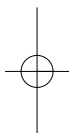
Se ha ido forjando una capacidad de soñar con un futuro posible. La organización intenta transmitir y convencer que el destino de la empresa no es indiferente al de cada uno de los colaboradores: «Tenemos que ser capaces de dar oportunidad a las personas que muestren sus méritos, como gerentes que han partido de auxiliar y otros que han alcanzado el grado de *master*, y el desafío es lograr a que las personas unan su sueño personal a un sueño común».

En esta perspectiva se ha puesto la atención en recursos humanos, potenciando la capacidad creativa en una capacitación orientada al crecimiento integral. Este desafío requiere de una constancia indispensable para forjar una cultura, una manera de ser, una identidad, coherente con el lema «somos diferentes». Y eso será cada vez más real en la medida que



## FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

predomine el estilo de empatizar y preocuparse por las personas. La presión no es la norma, lo que importa es la meta a largo plazo, y para conseguir ello lo mejor es encauzar relaciones que siembren y valoren la calidad de la vida de las personas.





MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Actividad de la empresa:** Banco comercial.

**Antigüedad de la empresa:** Se fundó en 1937.

**Nº de empleados:** 4.000 personas.

**Tipo de calificaciones del personal:** Ejecutivos, profesionales, supervisores, administrativos.

**Denominación y dependencia de la unidad especializada en RR.HH.:** Gerencia de Recursos Humanos.

**Grado de rotación:** 10,5% anual.

**Política de capacitación:** Desarrollo de programas de crecimiento personal, capacitación técnica y formación profesional.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—Escala de sueldos base de acuerdo a evaluaciones de cargos, con ajuste periódico de acuerdo al mercado

—Premio por desempeño, cumplimiento de metas individuales y grupales

—Gratificaciones equivalentes al 25% de la remuneración anual, sin tope de 4,75 ingresos mínimos

—El reparto de utilidades anuales procede cuando se cumple el 90% de las metas y se distribuye como mínimo el 5% de las mismas. El empleado puede obtener entre uno y tres sueldos mensuales, dependiendo de la evaluación de desempeño y cumplimiento de las metas acordadas

## LOS BENEFICIOS TOP

1) **Programa de la Vivienda:** Desde 1988 más de 1.000 familias de colaboradores ha adquirido su casa propia mediante el ahorro sistemático. El Programa considera la entrega de un Subsidio Bci, con recursos del propio banco, ascendente

a 45UF, un aguinaldo habitacional de 42UF y asesoría y facilidades en el plan de ahorro.

2) **Beca de estudio:** Ayuda a solventar los gastos de estudios universitarios de los hijos de los colaboradores que tengan desempeño sobresaliente y/o dificultades socio-económicas. El beneficio consiste en una beca de 50UF y se entrega anualmente a 50 colaboradores, lo que equivale a 2.500UF.

3) **Premio rendimiento escolar:** Premia la excelencia académica de los hijos de los colaboradores que se destacan en sus estudios de educación básica, media y superior, inclusive el mejor puntaje de PAA.

4) **Bono escolaridad para colaboradores:** Bono de 10UF que se otorga a los colaboradores que están estudiando carreras afines al negocio del banco y que tienen un año o más de antigüedad en la corporación.

5) **Fondo de salud de alto riesgo:** Fondo de 2.000UF destinado a ayudar con donaciones a financiar los gastos de enfermedades graves del personal o de su familia, que no cubren las isapres o el Seguro de Salud Complementario y que exceden las posibilidades de financiamiento personal, contribuyendo con ello a asegurar una mayor tranquilidad a los colaboradores.

## CLAVES DEL ÉXITO

Las personas son un valor primordial para el Bci. Su dignidad y un conjunto de valores y principios son promovidos a través de un estilo de liderazgo orientado a un mejoramiento continuo del clima interno.

Para desarrollar en los supervisores una concepción de trabajo con sentido y valores, se realiza en forma permanente una formación a través de distintos talleres y herramientas en que participan gerentes, subgerentes, supervisores y jefaturas: Bci Líder, Coaching, Perfil de 360 grados. En estos espacios se

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

busca asumir una serie de normas de comportamiento para mejorar la conducción de la empresa. Estas son:

1. Agradecer el trabajo bien hecho y felicitar por el trabajo sobresaliente.
2. Dar feedback oportuno, apoyar el desempeño y logro de resultados.
3. Ser jefaturas creíbles, que viven los valores Bci: autoridad es servicio.
4. Promover un ambiente de trabajo respetuoso, responsable, alegre y entretenido.
5. Celebrar logros del equipo e incentivar la camaradería, confianza, cooperación y sinergia.
6. Sinceridad en las relaciones de trabajo. Cuidar la honra ajena.
7. Escuchar a los colaboradores y valorar los aportes y puntos de vista diferentes.
8. Promover el desarrollo de los talentos individuales de las personas.
9. Mantener informados a los colaboradores sobre la marcha de la empresa y de su unidad.
10. Liderar con el ejemplo, reconocer y hacerse responsables de los propios errores, aprender de ellos y pedir disculpas.

### UN EJEMPLO: BCI PARTICIPA

El diagnóstico organizacional constituye una parte fundamental para el proceso de alineación organizacional. Permite conocer la situación actual de la empresa y determinar acciones necesarias para minimizar las brechas respecto de un objetivo que se haya planteado. Con este propósito se creó la herramienta de encuestas denominada «Bci Participa», que está orientada a conocer:

- 1 Opinión de todos los colaboradores, en cualquier momento, sobre temas como: clima laboral, bajada de información, beneficios, etc.
- 2 Opinión en ciertas áreas sobre la calidad de servicio interno.
- 3 Satisfacción de clientes externos. Se aplica a través de canales como teléfono y estudios a través de la página web y correo electrónico, facilitando la opinión de clientes.

Luego de capturar la información, se analiza e implantan las soluciones para ser publicadas con los resultados obtenidos a todos los colaboradores.

Los supervisores continuamente realizan sesiones de orientación y entrenamiento para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Se reúnen individualmente con cada uno de sus colaboradores directos para clarificar lo que debe hacer y cómo lo debe hacer.

Entre el tercero y sexto mes posterior a esta sesión, se reúnen nuevamente en forma individual para revisar el estado de avance de los acuerdos realizados en la reunión previa.

### PARA RECORDAR

—«Uno de los sueños del banco es que un administrativo llegue a sentirse con capacidad para llegar a ser gerente general».

—«En los talleres de crecimiento personal aprendí, compartí y crecí mucho en una atmósfera apropiada para abrirse hacia cuestiones personales que me han marcado; sentía como iba atreviéndome a decir y a ayudar».

—«Cuando llegué al banco (1975) había muy pocas personas que tenían casa propia y menos automóvil; en 25 años la situación es totalmente diferente; pocos son los que en cinco o diez años en el banco no tengan casa propia o estén postulando, y un alto porcentaje tiene auto».

—«Me dieron tres días libres para acompañar a mi hijo sus primeros días. Es parte de la política del compromiso con la persona y el principio de que la estabilidad familiar es una condición para realizar un buen trabajo».

—«Venían con la idea de que eran los amos y patrones de la sucursal, ordenaban, y eso no era correcto para los funcionarios de carrera... pero el banco hacía bien teniendo más profesionales: ellos buscaban el apoyo en nosotros, les enseñamos cómo se hacían los negocios».

## DIVERSIDAD

El Bci ha optado por la diversidad de su paisaje humano, la mezcla de colaboradores provenientes de la cultura del negocio con colaboradores que vienen de la cultura académica. Lo «multicultural» es un signo de estos tiempos. La co-habitación de culturas heterogéneas pueden ser fuente de sinergias enriquecedoras o de desorden autodestructivo. Mucho dependerá del buen gobierno, de reconocer que se trabaja entre diferentes y, por lo tanto, las iniciativas, los gestos, las actitudes y las definiciones deben considerar esta realidad para que poco a poco se vaya produciendo una mixtura productora de esa «fuerza interior» que habla Luis Enrique Yarur.

Luis Albornoz, con estudios medios, es supervisor de cuentas corrientes en la sede central de Santiago, e ingresó hace 22 años al banco. Venía de administrar un campo de su

padre en las cercanías de Colbún. Patricio Diuana, con estudios de ingeniería comercial, es jefe de oficina La Concepción (Providencia) e ingresó hace 3 años, venía de la Universidad Gabriela Mistral.

Cuando llegó, en 1978, Luis no sabía nada de bancos. Su imagen del Bci era cero (recién llegó su sucursal a Linares al año siguiente que entró al banco), mientras que Patricio, en 1999, llegaba con una buena imagen del Bci: «Unos amigos me hablaron muy bien, porque había estabilidad laboral y opción para un crecimiento profesional». Luis tuvo que optar entre ser chofer del gerente de Gasco o, a instancias de unos amigos, postular al banco como cualquier persona (había 2 vacantes para 17 postulantes), y quedó: «Como funcionario tenía proyección y dije aquí está mi futuro». Muy diferente fue la disyuntiva de Patricio: «Postulé a dos bancos y quedé en los dos. Consulté con personas que trabajaban en ambos. Me decidí por la mayor cercanía y confianza de los que me recomendaron el Bci».

Luis se inició como mensajero en la secretaría general, recorriendo los pisos de la sede central distribuyendo correspondencia interna. En cambio, Patricio partió en la sucursal Santa Elena: «Una de las mejores para aprender por los diferentes tipos de negocios». El jefe era de carrera. Había llegado de cajero y pasado por muchos puestos y oficinas en diferentes partes de Chile. Hubo dificultades por la diferencia de lenguaje, como, por ejemplo, para leer el balance de una empresa. «Yo llegaba de la universidad con materias frescas, venía con ganas de aplicarlas y, en personas con 20 años en el banco, había palabras que no las entendía».

Cuando llegaron los ejecutivos nuevos, Luis trabajaba en una sucursal céntrica: «Venían con la idea de que eran los amos y patrones de la sucursal, ordenaban, y eso no era correcto para los funcionarios de carrera». Hubo reclamos al jefe y una conversación bastó para un cambio de actitud. Pero el banco hacía bien teniendo más profesionales. «Ellos busca-

ban el apoyo en nosotros, les enseñamos cómo se hacían los negocios». Patricio coincide cuando señala que al principio sentía cierto recelo. Escuchaba: «Este niño a quién le ha ganado para llegar acá, viene de la universidad, pero no sabe nada todavía», y pensándolo bien, tenían cierta razón.

Patricio tuvo una adaptación rápida. Para Luis, a los profesionales les cuesta relacionarse con los subalternos y hacerlo con cordialidad. «Ellos piden para mañana, pero hay cosas que no se pueden, porque dependen de otras áreas». La rapidez del profesional se topa con las pausas del colaborador de carrera. «A nosotros nos cuesta más entender los nuevos modelos, adaptarnos a los nuevos sistemas, mientras que ellos han nacido con el computador en su casa y han seguido con él en la universidad, le sacan más provecho que nosotros que conocimos un computador en la oficina».

Patricio concuerda cuando dice que el universitario es más flexible y está dispuesto a cambiar, mientras a la gente de carrera le resulta más difícil absorber las innovaciones: «No falta el que dice, de nuevo nos cambiaron el sistema y ya nos habíamos acostumbrado». Los clientes advierten las diferencias entre uno y otro tipo de empleado. Confidencian que el jefe de carrera es más paternal, analiza más al cliente, preocupado por la calidad de la persona, a diferencia de la frialdad en el análisis del más joven: «Nosotros vamos más al grano, a lo numérico, si da o no da para el crédito». Los negocios antes eran más pausados, conversados, porque no existía la competitividad y diversidad de productos, en cambio «nosotros venimos un poco más acelerados».

Luis reconoce la calidad profesional: «El banco está en un sitio donde nunca había llegado», a la vez que la persona de carrera es vital para solucionar los problemas operativos. Parecen complementarse los dos tipos, pero existe una tendencia a no comunicarse más allá de las relaciones funcionales. Los ejecutivos tienen que estar más dispuestos a compartir, buscar instancias. Luis lo hace con sus subalternos en reuniones más distendidas.

Un lugar para conversar, abrir el diálogo y poner claramente los temas, como lo hace la jefa de Patricio. «Una vez al mes nos saca del trabajo un día completo. El 70% de los jefes son de carrera y el otro 30% somos profesionales y ahí están todas las condiciones para la conversación, para producir más afinidad, menos separación, crear una dinámica para conocer más al otro».

Los talleres de «los siete hábitos» entregan pistas para avanzar en el fecundo mestizaje cultural e intergeneracional del Bci. Luis así lo retrata: «Ahí van apoderados, supervisores, jefes de oficinas, gerentes, subgerentes, todos somos iguales. Nos tratamos por los nombres y nadie dice que uno era más que otro». Una experiencia que le ha enseñado a ser más directo, tomar más confianza con sus subalternos. «Yo creo que es bueno que todos pasen por esta experiencia para ayudar a una mejor convivencia». Patricio percibe los talleres como una fuente de energía. Ambos, a su modo, lo han vivido como crecimiento personal, rasgo creador de mística o ánimo que alimenta una identidad particular.



## Compañía General de Electricidad S.A. *Aliados por un buen servicio*

*El personal de la longeva Compañía General de Electricidad (Cge) tiene la camiseta bien puesta por los clientes. Conscientes de que prestan un importante servicio público, la distribución de electricidad, están dispuestos a esforzarse en su trabajo. La compañía, a su vez, valora este compromiso y lo retribuye con una serie de beneficios que, a lo largo de sus casi cien años, se han adelantado en décadas a políticas públicas que recién se están implementando. Hoy cuentan con un seguro de desempleo financiado de manera bipartita que ya cumplió 40 años, y llevan una década repartiendo parte de sus utilidades entre los empleados.*

Los ejecutivos de la Compañía General de Electricidad (Cge) no sabían cómo enfrentar la situación. Un dictamen de la Dirección del Trabajo prohibía trabajar más de dos horas extraordinarias el día sábado, luego de cumplida la jornada de 48 horas semanales (en Cge es de 44 horas). La disposición era un impedimento fatal para cumplir las tareas de emergencia de la empresa. ¿Qué pasaría cuando un árbol se desplomara sobre algún punto de la línea de transmisión extendida en más de 13 mil kilómetros y provocara el corte del servicio eléctrico? Las fallas en el servicio eléctrico no conocen horarios. La responsabilidad pública de energizar a

más de 310 ciudades, pueblos y localidades en 54 comunas entre la Región Metropolitana y la IX Región va más allá de intereses y horarios determinados. Son 610 mil personas que requieren la electricidad para el uso de computadores, de televisión o simplemente para encender una ampollita: «La gente no puede quedarse sin energía y la pega acaba cuando reponemos el servicio, llueve o truene, de día o de noche, día laboral o no, demore lo que demore», afirma rotundo Miguel Toro, dirigente del sindicato con sede en Talca, el más numeroso de los cuatro en la empresa.

La propia directiva sindical fue la que sugirió una solución devolviéndoles «el alma al cuerpo» a los ejecutivos. Los dirigentes estudiaron el tema y descubrieron otro dictamen, de mediados del 2002, que permitía que los trabajadores que habían hecho horas extras durante la semana, pudieran también hacer horas extraordinarias el día sábado. Sindicatos y ejecutivos elaboraron un sistema compatible con la actividad eléctrica. Esto puede ser extraño, pero no lo es en Cge, la compañía eléctrica más antigua del país. Hace décadas ejecutivos y empleados aprendieron a trabajar unidos: una alianza sólida y armoniosa en que los primeros son conscientes en valorar y retribuir con justicia el trabajo para conseguir un desempeño eficaz y comprometido, y los segundos asumen la responsabilidad con gusto, entrega y profesionalismo, reconociendo el respeto de la empresa hacia ellos y sus organizaciones, asegura el gerente general, Guillermo Matta.

Los cuatro sindicatos, cada uno organizado de acuerdo al tipo de actividad de los socios, tienen un rol protagónico: canalizar las inquietudes de un personal bastante disperso geográficamente. El 85% de los más de 700 empleados está sindicalizado. Por el servicio de primera necesidad que desempeña la empresa están impedido de declararse en huelga. Bajo estas condiciones, han desarrollado una relación de colaboración, aunque ante desavenencias han usado la vía de la presión psicológica de negarse a concurrir a los comedores a

hacer su colación, indispensable para un personal que en un 80% realiza pesadas faenas. Sin embargo, la empresa no les teme e incluso considera que detrás de estas acciones hay intereses legítimos. Por el contrario, cree que los sindicatos ayudan a la alta administración a conocer las dos caras de la moneda. Éstos transmiten sin interferencias los puntos de vista de los trabajadores en una empresa muy descentralizada, distribuida en 15 sedes regionales. La perspectiva de la empresa se enriquece con la interacción de las dos visiones, la de los trabajadores y la de los gerentes regionales. Los sindicatos ayudan a resolver problemas. Finalmente es posible entenderse, porque la filosofía de la compañía es la del diálogo y no exacerbar los conflictos.

#### FILOSOFÍA BIPARTITA

La compañía está entre las más antiguas en el país, fundada en febrero de 1905, y una de las más prósperas, con un patrimonio que supera los 360 mil millones de pesos. Los primeros socios inspiraron su gestión de acuerdo a principios cristianos, hasta hoy vigentes, y a una ética profesional férrea. Ambos sellos se confirman en la conservación de la armonía entre sus tres principales componentes: los trabajadores, los accionistas y los clientes. Este trío siempre está en primera línea al momento de tomar decisiones. En esta ecuación, los trabajadores, hoy más de 720, ocupan un puesto medular, como lo ha sido a lo largo de su historia. Basta recordar que fueron ellos mismos los que defendieron el carácter privado de la empresa, ante los intentos estatizadores de gran parte de las empresas de servicio público a comienzo de los setenta.

El servicio que realiza el trabajador en terreno es sacrificado. En constante alerta, no existen los horarios. En cualquier momento puede ser llamado a cubrir una emergencia y no importa si está celebrando el cumpleaños del hijo o durmiendo profundamente. El *beeper* llama y está obligado a dejar la

torta o el sueño, ponerse el buzo y esperar el camión de la compañía que viene a recogerlo. Parte a algún lugar donde se cortó un cable, se encarama a una torre de alta tensión perdida en la ciudad, en la carretera o en alguna montaña. La dispersión es un rasgo complicado de la labor, que los obliga a desplazarse por vastos territorios. En sus inicios, este rasgo era más acentuado: «En algunas partes había tres personas o incluso sólo una, como Doñihue o Chimbarongo, donde esa persona se encargaba del mantenimiento de las redes, de «tomar» el estado de la luz, cobrar las cuentas e incluso hacer relaciones públicas», según recuerda el ex sindicalista Marcial Cortés-Monroy, actualmente jubilado. La descentralización de la empresa en quince sedes explica la existencia de más de un sindicato. En los años cuarenta se formaron cinco, pero a fines de esa década los administrativos, técnicos y profesionales universitarios se fusionaron, quedando cuatro.

Al inicio de los cincuenta, los sindicatos se propusieron establecer una indemnización por años de servicio. El gerente general de entonces, César Fuenzalida, que saludaba al portero por su nombre y preguntaba por la familia a quien se le cruzara en el camino, acogió la solicitud e invitó a los dirigentes a trabajar en conjunto en una propuesta. De esta unión nació el Fondo de Indemnización, en 1955, iniciativa inscrita en un acta de avenimiento suscrita en una ceremonia que contó como testigo con un representante del Ministerio del Interior. Los trabajadores y la empresa harían aportes mensuales, equivalentes al 2% del sueldo base. El Fondo sería administrado por ambas partes; no obstante, a los dos años, la responsabilidad compartida estuvo a punto de morir, luego que el gerente Guillermo Cox pretendió establecer una corporación privada independiente. Propuso devolver los dineros acumulados, pero los trabajadores se resistieron e intervino la Dirección del Trabajo, determinando que las actas de avenimiento no podían anularse en forma unilateral. Hubo que concebir una nueva acta que arribó a la creación de una

corporación de derecho privado que consultaba en forma expresa el beneficio de la indemnización por años de servicio pagada a todo evento.

En enero de 1961 se pagaron las primeras indemnizaciones. La fórmula conservó su carácter bipartito: ambos contribuirían con el equivalente al 3% de los sueldos y ambas partes constituyeron un consejo de administración. Los fondos crecieron y parte de ellos se destinaron a la adquisición de acciones de la compañía, lo que ha convertido a los empleados en accionistas indirectos. Esta mutual, con más de cuarenta años, goza de buena salud y continúa llamando la atención: otorga a sus socios voluntarios indemnizaciones por años de servicio sin tope cualquiera sea la causa de retiro. Si un trabajador permanece 30 años en la empresa y renuncia en forma voluntaria, recibe 30 sueldos de indemnización. Lo mismo sucede con el que jubila o el que es despedido. Incluso la familia recibe dicho monto si su jefe de hogar fallece. Más de mil trabajadores se han acogido al beneficio.

#### SALUD IGUALITARIA

Años después del nacimiento de la mutual, en 1966 se dio a luz una segunda creatura: el Servicio de Ayuda Económica Médico Asistencial. Eran tiempos del Servicio Médico Nacional (Sermena), eficiente en ciudades, pero prácticamente inexistente en sectores rurales. «Nosotros teníamos gente trabajando en pueblos muy apartados», recuerda Cortés. Fueron los empleados, nuevamente, los que tomaron la iniciativa. Sus dirigentes plantearon al gerente general de entonces, Heriberto Figueroa, que el presupuesto de la compañía contemplaba ítemes para conservar y reparar máquinas, pero, preguntaban: ¿dónde se consideraba la reparación de la salud de los trabajadores? «Le dimos medio a medio», afirma Cortés. Figueroa pensó y dijo que había que estudiar un sistema

y hacer una buena presentación ante el directorio. Gerencia y sindicatos volvieron a concebir juntos un sistema de salud que fue aceptado por el directorio de la compañía.

El Servicio Médico Asistencial, como el Fondo de Indemnizaciones, fue concebido con un financiamiento compartido: por la empresa, dos tercios, y los empleados, el tercio restante. Este servicio cubre gastos no estipulados por el sistema previsional: tratamientos ópticos, dentales, farmacológicos, entre otros, además de socorrer a los afiliados en caso de emergencias médicas importantes, como intervenciones quirúrgicas. El sistema es administrado por un consejo mixto, seis representantes de los trabajadores y cinco de la compañía, que gestiona además el plan de administración del 7% que se entrega a las isapres y un seguro médico adicional.

Este último surgió luego que el consejo se percatara de que los gastos por enfermedades de alto costo (cáncer y cardiovasculares) aumentaban poniendo en peligro la estabilidad del sistema. Se propuso contratar un seguro y financiarlo de modo tripartito: empresa, empleados y Servicio Médico en partes iguales. El seguro contratado tiene un deducible de 50 UF y cubre prestaciones de hasta 163 millones de pesos, desde una fractura a una operación en el extranjero. El costo para el trabajador y sus cargas es de \$1.500 al mes. Esta nueva iniciativa concebida por ambas partes dio sus primeros pasos en mayo del 2002 y ya ha salvado vidas. Como el caso de un hijo recién nacido de uno de los técnicos en Concepción, que debía ser atendido de urgencia luego que se le detectaran problemas en las válvulas de su corazón. En 48 horas, el niño viajó a Santiago, fue intervenido y se recuperaba en el Hospital Salvador. El Servicio de Ayuda Económica probó su solvencia al ocuparse de una emergencia límite del hijo de un padre que no tiene cuenta corriente, como también lo haría con el gerente de la compañía, adscrito al mismo plan de salud, «algo que ya lo quisiera el plan Auge, ideado por el Gobierno de Ricardo Lagos en el 2002», acota el presidente del sindicato de Talca.

### LA SOLIDARIDAD Y LA EFICIENCIA SE COMPARTEN

La empresa y los trabajadores han demostrado en conjunto capacidad de iniciativa; por eso cuesta determinar si ésta ha sido idea exclusiva de unos u otros. Desde la mutual hasta el seguro médico, la dinámica ha sido que los sindicatos o la empresa, frente a una necesidad, presentan una propuesta, la otra parte hace una contraoferta y acuerdan una síntesis. Es el caso el Fondo Voluntario de Solidaridad, de gestación compartida.

Hace veinte años se creó un seguro financiado con aportes mensuales de los socios. Éste otorgaba una cuota mortuoria a la familia del adherente en caso de fallecimiento. Los asociados podían seguir cotizando al seguro después de jubilar. La gerencia advirtió que el seguro era insostenible, pues la población estaba envejeciendo a tal ritmo que en algún momento se consumirían todas las reservas. En 1996 se decidió cerrarlo y devolver los recursos, pero ante la inquietud de futuros fallecimientos, se inventó otro mecanismo de ayuda: el Fondo Voluntario de Solidaridad. Los afiliados se comprometen a entregar de su sueldo mensual un aporte; la empresa hace otro tanto al reunido por los socios. Creado en 1997, en la actualidad están afiliados dos tercios de los empleados, porcentaje superior al del antiguo seguro. La administración es bipartita.

Pero de todas las iniciativas creadas en conjunto, la más admirada es la del sistema de «participación por resultados» (1992). Representa el sello centenario de compartir: la empresa reparte un 50% del aumento de las utilidades de cada ejercicio a los empleados, en forma proporcional a sus sueldos y a los días trabajados en ese año, y el otro 50% se distribuye entre los accionistas de la firma. El trabajo se retribuye con la misma moneda que remunera al capital. Esta iniciativa ha sido una herramienta que hace coincidir los intereses de

accionistas y trabajadores: «Socios en las buenas y en las malas», destaca Guillermo Matta. La idea fue concebida en el fragor de una negociación colectiva: «Presentamos un proyecto de contrato colectivo en que señalamos que si no se podían subir las remuneraciones fijas como deseábamos, se implementara una parte variable, que fuera entregada a cada trabajador en acciones u otros instrumentos», recuerda el dirigente Miguel Toro. La compañía acogió la idea, la estudió y presentó una contraoferta: el actual sistema de participación. Era una apuesta arriesgada: «Nos tiramos a la piscina, porque teníamos claro que nuestros trabajadores eran productivos y capaces y sabíamos que la empresa iba a crecer». Y no se equivocaron. El balance es elocuente: en cinco años han recibido el monto máximo: 3,5% de las utilidades y nunca han recibido bajo el mínimo: 1,5% de las utilidades. También se ha beneficiado la empresa, ya que la repartición ha estimulado el ahorro en todos los niveles: «Si alguien ahorra una fotocopia de treinta pesos, quince van para los empleados y quince para los accionistas: una señal muy directa y apreciada», afirma el gerente de distribución, Felipe Celedón.

#### SI LA IDEA ES BUENA, QUÉ IMPORTA COPIAR

Así como Cge no le ha tenido miedo a la innovación, tampoco ha evitado imitar buenas iniciativas de otras empresas. La Asociación Chilena de Seguridad cuenta desde hace veinte años con un sistema que mide el nivel de satisfacción de los trabajadores y que los ejecutivos de la distribuidora de electricidad seguían con interés. En 1999 decidieron implementar su propio sistema de sondeo. «Tal como anualmente se hace un balance económico, es importante hacer un análisis laboral. Porque una empresa puede crecer mucho en utilidades, pero si eso no va a la par con la satisfacción de los trabajadores, si éstos están cada vez más descontentos, en algún minuto va a estallar una crisis», afirma Celedón.



La encuesta, implementada con el apoyo de la Asociación Chilena de Seguridad, fue voluntaria y anónima, concitando la participación del 90% del personal. El trabajador califica 19 aspectos de la vida laboral, a través de 40 preguntas. Entre los temas considerados están: la capacitación que entrega la empresa, las remuneraciones —relacionada con los pares de la empresa y del mercado—, las condiciones físico-ambientales del lugar de trabajo, la prevención de riesgos, el desarrollo de la carrera y los beneficios de salud. Además, la encuesta pide jerarquizar de mayor a menor importancia los temas señalados con el fin de establecer las prioridades de los empleados y de esta forma definir nuevas políticas. Los temas más valorados fueron aquellos que no representan costo para la empresa. En la primera evaluación, una amplia mayoría indicó la retroalimentación del desempeño como el tema más relevante, debido a que las personas no saben si están cumpliendo bien o mal sus labores, porque sus jefes no lo dicen. Perfeccionar eso no implica aumento de sueldos o comprar nueva tecnología o incurrir en otro tipo de gastos, sino simplemente destinar tiempo para la comunicación entre supervisor y supervisado.

La empresa, como respuesta, creó el Sistema de Mejoramiento del Desempeño, un instrumento escrito donde los trabajadores se autoevalúan en distintos aspectos de sus obligaciones laborales, al mismo tiempo que su supervisor los califica. Enseguida, ambos se reúnen y comparan las calificaciones, acuerdan mejorar algunos aspectos y determinan metas concretas. Cge ha evitado llamar a este sistema «evaluación del desempeño», porque la idea no es evaluar si el trabajador lo hace bien o mal, sino entregarle la información necesaria para progresar. El sistema de mejoramiento, cuyo prototipo se probó en 1999, se ha extendido a toda la empresa, convirtiéndose en una instancia de comunicación muy estrecha del trabajador con el jefe.

### DEL VIANDAZO AL DIÁLOGO

Los sindicatos han cumplido un rol protagónico en la historia de las buenas relaciones laborales. En Cge ha habido dos paros en su historia: uno en los 50 y el otro en 1967, de 23 días, cuando los trabajadores exigieron un aumento del 2% en sus salarios: «El Ministro del Trabajo nos encerró con el gerente general en una pieza y nos prohibió salir hasta resolver el conflicto, sin consultar ni al directorio ni a la asamblea», cuenta Marcial Cortés-Monroy. Se acordó un aumento intermedio.

En ocasiones los sindicatos han ejercido acciones de presión sicológica: «los viandazos», en que los trabajadores se niegan a ingresar a los comedores a la hora de colación. Pero lo habitual es entenderse, debido a que la empresa comprende que detrás de las dificultades, muchas veces, hay problemas reales de los trabajadores. La filosofía manifestada expresamente por escrito es la del diálogo y no exacerbar las dificultades. Cuando surge un problema, como el despido de un empleado, los dirigentes sindicales se reúnen con el gerente general, que por su parte se ha reunido con los gerentes regionales. Así, con las dos visiones, «las dos caras de la moneda», la gerencia enriquece su propia perspectiva.

Un buen ejemplo de la aplicación de la filosofía del diálogo se vivió en 1999. Entonces, la compañía decidió aplicar un profundo plan de modernización. La incorporación de la nueva tecnología computacional en la producción del servicio implicaba el destierro de muchos hábitos laborales arraigados en los trabajadores más antiguos. Vidas laborales de hasta sesenta años habían transcurrido en terreno y ahora debían sentarse frente a un computador. La intranquilidad y los miedos eran los síntomas de una resistencia a lo nuevo que se les imponía. Fue difícil y los sindicatos tuvieron que interceder ante la empresa, acordando la implementación paulatina de las medidas modernizadoras, desarrollar una previa capa-

citación del personal y, sobre todo, mucha paciencia. La buena disposición también se ha manifestado en las negociaciones colectivas. La última correspondía hacerla en noviembre del 2002, pero los sindicatos acordaron con la empresa, dos meses antes, prorrogar los contratos por un año comprendiendo la situación económica el país.

#### PREMIOS POR PARTIDA TRIPLE

Cge se siente satisfecha, más aún, fue reconocida, en el 2002, como la empresa del sector que entrega el mejor servicio eléctrico en el país, luego que la Superintendencia de Electricidad y Combustibles publicara los resultados de la encuesta hecha entre los clientes y consignara su buen registro por la baja cantidad de reclamos recibidos y el índice de continuidad del suministro o cantidad de interrupciones del servicio en el año. El aporte del personal ha sido clave: el de la telefonista que recibe reclamos con amabilidad, el del técnico encaramado a un poste en medio de la noche, operador que mantiene las turbinas en funciones.

Pero no sólo eso. También Cge está entre las 20 empresas con mayor valor agregado para sus accionistas, según publicaciones especializadas, y las mediciones del clima laboral han arrojado resultados de un mejoramiento, a la par de un aumento de la productividad, llegando en pocos años a superar de 300 a 1.000 el número de clientes por trabajador.

Los éxitos, las menciones y los altos estándares se explican, sobre todo, por esta suerte de alianza en el interior de Cge. Los beneficios laborales, bonos y seguros, han contribuido a fortalecer el compromiso, pero es poco probable que las ambiciosas metas se hubieran logrado sin el valor de la confianza, imprescindible para el buen funcionamiento del sistema de «las responsabilidades compartidas». Éste se ha instalado como un bien clave para el éxito empresarial y ha sido el resultado de un aprendizaje de actuar con respeto por

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

los demás; con franqueza para decir las cosas; con el ejercicio del diálogo sincero; con la comprensión del punto de vista del otro y explicar el propio; con el cumplimiento de la palabra empeñada y, sobre todo, con la coherencia entre lo que se dice y se hace, principios expresamente estipulados en los manuales de políticas de la compañía. Esto se traduce en que del respeto mutuo surge lo mejor del hombre, las relaciones se vuelven positivas y armoniosas, suscitándose la entrega de lo mejor de sí, y entonces se ve el sentido profundo del trabajo y del servicio a los demás.

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Nombre:** Compañía General de Electricidad S.A. (Cge).

**Actividad de la empresa:** Distribución de electricidad en las Regiones IV, V, VI, VII, VIII, IX, el sector sur de la Región Metropolitana y algunas ciudades de Argentina.

**Antigüedad de la empresa:** 99 años (se fundó como Compañía de Electricidad Industrial en 1905).

**Número de empleados:** 720 personas distribuidos en 15 sedes.

**Porcentaje sindicalizado:** 85%.

**Tipo de calificaciones del personal:** Existe personal con formación técnica (todos tienen al menos 4º año de Enseñanza Media rendido) y universitaria (ingenieros de ejecución e ingenieros eléctricos).

**Denominación y dependencia de la unidad especializada de recursos humanos:** Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, dependiente en forma directa de la Gerencia General.

**Grado de rotación:** Menos del 5% anual.

**Promedio de antigüedad del personal:** 17 años.

**Política de capacitación:** Un comité bipartito determina el 50% de las actividades de capacitación, sobre la base de estudios que captan necesidades. La otra mitad la deciden en forma descentralizada los administradores regionales, que llevan a cabo sus propios estudios. En los últimos cinco años, cada empleado ha recibido en promedio entre 32 y 52 horas de capacitación.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—Todo el personal percibe un sueldo base mensual y, además, una participación de acuerdo a los resultados de la empresa. El 50% del incremento de la utilidad líquida entre el último ejercicio y el anterior se reparte entre todos los empleados de la empresa, considerando tres criterios: una

cantidad fija para cada uno negociada en el contrato colectivo, el nivel del cargo desempeñado y los días trabajados en ese año. El mínimo a distribuir es el 1,5% de las utilidades y el máximo, 3,5%.

—Un grupo de 40 profesionales recibe además un bono variable según sus desempeños.

—Las remuneraciones se reajustan cada semestre, en los meses de mayo y noviembre, tomando en cuenta la variación del IPC de los seis meses anteriores.

—Se le incrementa en un 1% a aquellos trabajadores que no hayan gozado una promoción o cambio durante un año.

## LOS BENEFICIOS TOP

**1. Seguro de desempleo:** Creada a principios de los 60, la Mutual de Empleados paga indemnizaciones por años de servicio (sin límite) a todo evento, financiadas en partes iguales por la empresa y los trabajadores (todos son socios). En el transcurso de las cuatro décadas de su creación, han sido beneficiados 1.063 socios, con un total de alrededor de 19 mil años indemnizados.

**2. Salud:** El Servicio de Ayuda Económica Médico Asistencial se instauró a mediados de la década de los sesenta, como una ayuda para financiar los gastos médicos que no son cubiertos por el sistema de salud previsional. También capta aportes de los empleados (un tercio) y de la empresa (dos tercios). Recientemente se incluyó una póliza, pagada en partes iguales por la compañía, los trabajadores y el Servicio, que cubre los gastos causados por emergencias médicas costosas (tiene un deducible de 50 UF y un tope de \$163 millones). El empleado debe pagar \$1.500 mensuales.

**3. Incentivo a la educación:** A mediados de los 90, la compañía estableció ocho becas anuales para empleados sin estudios superiores que deseen estudiar una carrera relacionada

con su quehacer en la empresa. Pueden postular aquellos que cuenten con el respaldo de su gerente regional y que lleven al menos dos años en la compañía. A los elegidos se les financian dos semestres académicos completos, beneficio que se renueva en forma automática si aprueban todos los ramos con una nota mínima. Varios becados ya han egresado y asumido cargos de mayor responsabilidad.

A quienes tienen estudios universitarios y desean realizar un postgrado (MBA) y cuentan con el patrocinio de su jefe directo, la empresa les presta el 70% del costo del magíster. Al cabo de dos años de obtenido el título, si la persona continúa trabajando en Cge, se le condona una parte de la deuda; al año siguiente, otro tanto y, al subsiguiente, el resto.

Para los hijos de los empleados también existen becas de estudios superiores, cuyos montos son inversamente proporcionales a la renta del padre. Los becados son elegidos de acuerdo a sus propios méritos académicos. Aproximadamente la mitad de los postulantes recibe el beneficio —unos 40 al año—. La selección la hace un comité integrado por un representante de los sindicatos y otro de la empresa.

**4. Premio a la antigüedad:** Cada cinco años de servicio, la empresa otorga un premio monetario creciente y vinculado con la renta. Esto estimula las carreras duraderas —el promedio actual de antigüedad del personal es de 17 años—. «Acá un trabajador perfectamente puede asumir una responsabilidad a largo plazo, como la adquisición de una vivienda —comenta Juan Muñoz—. A lo mejor su solvencia no va a aumentar de manera estrepitosa, pero va a contar con una estabilidad laboral que es muy apreciada».

**5. Cge y la familia:** Desde hace cinco años, durante dos semanas de agosto, la compañía organiza charlas sobre temas familiares en varias de las ciudades y pueblos en los que tiene sedes. Pueden asistir en forma gratuita los trabajadores, sus esposas e hijos. Los temas tratados los deciden los propios asistentes en reuniones previas de motivación. «Tenemos conciencia

de que ésta es una empresa donde no hay horario, y eso puede repercutir en la vida familiar», explica Felipe Celedón.

## CLAVES DEL EXITO

—**Tres son las patas:** Trabajadores, clientes y accionistas son los tres pilares de la empresa, y cualquier política que se vaya a implementar debe tomar en cuenta cómo los afectará.

—**Participación en vez de paternalismo:** En sus inicios, las políticas de Cge tendían al paternalismo, pero en las últimas décadas éste dio paso al sistema «participativo». La idea es que cada uno se haga responsable de sus acciones y que los trabajadores intervengan en las iniciativas que se toman en su favor, tanto en la administración como en el financiamiento. La participación de los trabajadores también llega a las utilidades de la empresa, en igual proporción que los accionistas, «como una manera de retribuir el trabajo con la misma moneda que al capital», explica Guillermo Matta.

—**El clima es importante:** Una empresa puede aumentar sus utilidades en forma espectacular, pero si eso no va a la par con la satisfacción del personal, tarde o temprano estallará la crisis. Por eso es importante seguir de cerca las fluctuaciones del clima interno con sondeos y expresarlas en un índice. Esta práctica permite medir los impactos de las políticas de recursos humanos, así como detectar inquietudes y necesidades.

—**Entregar las herramientas para mejorar:** Satisfacer las necesidades de los trabajadores no siempre significa desembolsar recursos económicos; a veces sólo se requiere invertir tiempo. Fue precisamente en una encuesta de clima laboral que los ejecutivos de Cge detectaron que sus empleados querían una mayor retroalimentación sobre su desempeño laboral. «Deseaban saber si lo estaban haciendo bien», simplifica Celedón. La solución: se implementó un sistema en que cada trabajador se autoevalúa en forma paralela al jefe. Luego,



los resultados se comparan y, de manera conjunta, supervisor y supervisado acuerdan aspectos a mejorar.

—**Diálogo abierto:** Es difícil que una medida sea bien recibida por el personal si no existe una conversación previa, en la que la empresa entregue toda la información concerniente. Trabajadores bien informados se comportan de manera mucho más responsable; saben hasta dónde pueden exigir y se sienten más comprometidos con la empresa.

**UN EJEMPLO: SER DIRIGENTES DE PRIMERA**

Sesenta años tienen los primeros sindicatos de Cge. Fueron siete en sus inicios; cinco exclusivamente de obreros. Actualmente son cuatro. Tres negocian juntos un contrato colectivo único. Además existe un grupo de profesionales universitarios no sindicalizados, alrededor del 4,7% del total, conformado para pactar su contrato.

Pero da lo mismo de qué sindicato se trate. Las relaciones empresa y dirigentes sindicales usualmente han sido satisfactorias. Cge les hace una contribución financiera mensual y coopera con el mantenimiento de sus sedes y campos deportivos. Pero este buen clima no es sólo tarea de la empresa. Los dirigentes se reconocen en el mismo y declaran cuáles son sus características:

—Sin ánimo de choque: Un sindicato que hace aportes reales a sus asociados y a la empresa es aquel que no busca el conflicto a la menor provocación, sino que primero agota todas las instancias de diálogo. De ahí la importancia de que los representantes tengan un espíritu conciliador más que confrontacional.

—Preparado para dialogar: Es necesario que los dirigentes sindicales sean capaces de dialogar al mismo nivel que los ejecutivos: prepararse, conocer el tema, estar enterados de las exigencias de desarrollo tecnológico y de gestión de empresas. Eso requiere organizaciones sindicales bien constituidas, con patrimonio propio, capaces de contratar asesores y de capacitar a sus directivos.

—En contacto con las bases: Los dirigentes del sindicato talquino de Cge continúan desempeñando sus funciones laborales, «como un trabajador común y corriente, sin granjerías». Esto tiene el valor de estar conectado con el trabajo, adquiriendo absoluta claridad de lo que pasa en la empresa, conociendo sus necesidades reales y transmitiéndoselas a los ejecutivos con fundamentos.

**PARA RECORDAR**

—«En un buen clima de trabajo, el compromiso es autoimpuesto y no una exigencia externa», Guillermo Matta, gerente general de Cge.

—«Basta que en una oportunidad el gerente te mienta, o uno como dirigente sindical engañe, y se acabó. Nunca más le vas a creer a la persona».

—«No les tenemos temor a los sindicatos. Al contrario, creemos que ayudan a la alta administración a conocer las dos caras de la moneda en la empresa».

—«La participación en las utilidades es una herramienta que pone en sintonía los intereses de los accionistas con los de los trabajadores. Los años buenos son buenos para todos, los malos también afectan a todos; socios en las buenas y en las malas».

**PROTAGONISTA DE MEDIO SIGLO**

Difícil abarcar en una sola vida la centenaria historia de Cge. Marcial Cortés-Monroy al menos puede decir que abarcó la mitad, y la más importante en el desarrollo del personal de la compañía. Y lo hizo como protagonista, a la cabeza del sindicato más numeroso y longevo de la empresa, como presidente de los trabajadores eléctricos del país e interlocutor sindical antes varios gobiernos.

Ingresó a Cge en mayo de 1946, al establecimiento de Temuco, contratado por el propio gerente general de la época, César Fuenzalida, para quien había trabajado un campo por cuatro años. Comenzó en el almacén, luego pasó a reclamos y a ayudante administrativo de instalaciones. Eran tiempos de austeridad y expansión en la compañía. Al recién llegado se le grabaron ciertos detalles, como que existía una sola camioneta Ford modelo 39, pero flamante; que los postes, de madera de alerce se transportaban a mano, en carretas; que en el establecimiento donde trabajaba había tres máquinas de

escribir y ninguna calculadora. Las alrededor de cinco mil boletas mensuales se hacían a lápiz de anilina con calco, y eran traspasadas a un gran libro de clientes de 25 kilos. Por entonces, muchos cobradores no sabían leer ni escribir, pero se las arreglaban para dibujar la firma y repartir 150 facturas al mes sin equivocarse.

Pero, más que nada, recuerda a sus compañeros. Todos eran personas sencillas, pero con un alma y corazón muy grandes. Admiraba especialmente al personal de red y líneas, en constante lucha contra los temporales. Les veía la cara alegre cuando volvían a la una, dos o más horas de la madrugada, en medio de un tremendo temporal, con gran satisfacción por haber solucionado los problemas del servicio. Llegaban bien mojados, los sombreros chisporroteados por la corriente. Las horas extraordinarias no se pagaban, se compensaban con menos tiempo de trabajo. Pero con temporales seguidos, todo se hacía «ñuco», ése era el término. Los jefes también se ganaron su estima: «No sólo nos dirigían, sino que se deleitaban enseñándonos». En resumen, existía un espíritu de unidad y solidaridad poco común.

A su primer mes en la empresa, se inscribió en el Sindicato Profesional de Concepción, que incluía al personal de Los Ángeles y Chillán. En 1948 se trasladó a Chillán como cobrador y llegó a ser presidente de la organización. Comenzaba su larga carrera sindical. A fines de cada año, los dirigentes presentaban un pliego de peticiones a la gerencia. De la gerencia llamaban a conversar cuando salían las tarifas eléctricas. Cuando las «vacas» estaban gordas, se pedían aguinaldos y gratificaciones extraordinarias. El no era rotundo, pero siempre conseguimos algo cercano a la solicitud original, luego de largas reuniones, que se iniciaban en las tardes y se prolongaban hasta la noche; con comidas y algún bailecito se lograba la luz verde. De año en año se fueron consiguiendo reajustes de sueldos; beneficios como las gratificaciones correspondientes al 50% del sueldo en 1951; préstamos para

adquirir viviendas a cuenta de la gratificación... «Yo construí la mía en Chillán gracias a esos préstamos: varios dormitorios, cuatro baños, dos comedores en dos hectáreas. Me demoré diez años».

Cuando en agosto de 1957 asumió Guillermo Cox como gerente general, tras el escepticismo inicial de la época hacia las organizaciones sindicales, se consiguieron varias regalías: vacaciones de 18 días hábiles y la Mutual de Empleados. Apoteósica fue la celebración de la compañía en 1962. Casi 400 trabajadores se reunieron en Chillán en un festejo organizado por el propio Sindicato Profesional. En 1965, Heriberto Figueroa tomó la batuta. Fue un período en que se lograron beneficios que los demás trabajadores chilenos recién hoy están obteniendo: el Servicio de Ayuda Económica Médico Asistencial y la jornada semanal de 44 horas. Fue «la gran comprensión y mejor voluntad de don Heriberto», explica el ex dirigente. Tuvo las mejores relaciones con los sindicatos. Nunca negó un préstamo para mejorar sus sedes o sus sitios de recreación; tampoco un permiso cuando los dirigentes eran invitados a congresos o seminarios. En la «era Figueroa» también se terminó con la calidad de «obreros» al interior de la compañía. A partir de 1969, todos pasaron a ser empleados, lo que significaba más beneficios. «Nunca vi o supe que empresas similares tomaran una decisión así», enfatiza Cortés-Monroy. Recién en 1980 se eliminó la dicotomía en el país.

En 1972 se trasladó a la oficina central de Santiago. Con pena dejó Chillán, pero fue la gran oportunidad para dos de sus hijos, hoy odontólogo y arquitecto, titulados en la Universidad de Chile. Estos años fueron convulsionados para Cge, pero la solidaridad sacó adelante la empresa. A principios del gobierno militar, unos cien trabajadores estuvieron detenidos, la mayoría durante semanas y otros por más de un año. La compañía les pagó sus remuneraciones y, en libertad, los reintegró a sus cargos. En los momentos económicos difíciles, la

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

empresa nunca dejó de pagar las remuneraciones, asignaciones y demás beneficios. Dejaba pendiente cualquier otro pago, menos los sueldos.

En 1991 asumió Guillermo Matta la gerencia general. Había sido dirigente de los empleados de la oficina central y mantuvo las mejores relaciones con los sindicatos. Eran los últimos años de Cortés-Monroy en la compañía. Su carrera terminaba con un broche de oro: la instauración de la «participación por resultados». El retiro llegó en 1994, pero sin que se cortaran los lazos. Como jubilado goza del plan de salud colectivo y frecuenta la sede de la compañía y las sedes sindicales. Es la amistad y el compromiso lo que continúa vivo.

Enaex S.A.  
*Tan fuerte como la roca*

*Hubo un tiempo en que la desconfianza reinaba entre los trabajadores. Los reiterados cambios de mandos y estilos estatales y privados habían erosionado la credibilidad en Enaex. ¿Para qué hacemos esto si no lo vamos a hacer nunca más? Reaccionaban cuando se les convocaba a talleres de desarrollo personal. Algunos trabajadores preguntaban ¿cuándo es el próximo? Fastidiados, había quienes desafiaban: ¿Para qué me meten a mí en el curso y no al jefe? Enséñenle a mi jefe a trabajar con la gente.*

La «fiebre del cobre» comienza a subir en los años veinte del siglo pasado. Las montañas aparentemente quietas se estremecen. El silencio del desierto se rompe. Las tronaduras abren su piel rocosa en busca de la riqueza que yace en sus entrañas. Enaex, formada con capitales franceses de la Dupont, en 1920, es la avanzada, a punta de dinamita, de las tareas extractivas de la principal riqueza de exportación del país. El rigor de esos años ha amainado debido al progreso tecnológico en la actividad de fragmentar la roca. Desde comienzo de los 80, Enaex da un salto construyendo plantas de ácido nítrico y nitrato de amonio, materia prima de la fabricación de explosivos, en Mejillones y Antofagasta. Además, cuenta con un número de plantas de servicio al cliente, loca-

lizadas a lo largo del país de acuerdo a sus necesidades y una flota de más de 60 camiones-fábrica que elabora y entrega directamente el producto.

#### TALLER: DONDE SE FRAGUA LA CONFIANZA

Los actuales dueños, el grupo empresarial Sigdo Koppers, llegaron a Enaex en 1990. Hacía tres años que la empresa se había privatizado, tras cerca de dos décadas en manos del Estado. En 1993, los nuevos dueños establecieron su dominio accionario. Lo primero que tuvieron que encarar fue el desconcierto en el personal en los distintos frentes de trabajo. Con sicólogos y expertos en desarrollo organizacional, se intentó modificar la conducta de arriba hacia abajo. Se trataba de que las personas sintonizaran con los proyectos a través de talleres de desarrollo personal, crear un ambiente armónico y de más productividad. La capacitación se centró en la persona, en la constitución de equipos, en la creación de un lenguaje común y en forma complementaria se entrenaba en asuntos técnicos.

En los talleres se fraguan, moldean y pulen actitudes positivas para el desarrollo de las diferentes relaciones de trabajo; se dan en toda la compañía en grupos de 20 personas durante el año con un mismo tema. Cuando hay un conflicto interpersonal, con un jefe o de un grupo en una planta, se constituye un taller donde, como en una clínica, las partes involucradas tratan de curar la anomalía. Patricio Lara, trabajador de la sección de contabilidad, afirma que entre sus logros, este tipo de capacitación ha logrado que no haya «gente histérica»: «Aquí el supervisor no es capataz, sino que instruye entregando conocimientos al subalterno para que se haga bien el trabajo y deposita confianza delegándole decisiones y así el trabajador responde».

Los talleres se convierten en un método para encarar un proyecto nuevo y resolver las dificultades que impidan su de-



sarrollo; entonces, se organiza y se aplica un *coaching* o una motivación o un taller de liderazgo, lo que sea más apropiado para ayudar a que el grupo retome su entusiasmo, renueve su convencimiento y dé un nuevo impulso y movimiento al proyecto.

Junto a la capacitación conductual, la capacitación técnica se circunscribe al entrenamiento en el manejo de los camiones-fábrica, exclusivos de la empresa, con un servicio técnico propio, en la mantención de equipos, en el dominio de conceptos de la rama química y mecánica. Según la función que desempeñen, algunas personas reciben conocimientos de informática y de inglés. Enaex ocupa el 100% de los montos proporcionados por el Sence, más un 20 a un 30% promedio. En el 2002 se gastaron 150 millones de pesos, aproximadamente, en 35 mil horas/hombres, lo que equivale a un promedio de 36 horas anuales por persona.

#### LA CALIDAD BASADA EN EL LIDERAZGO

Establecidas las confianzas con el incesante suministro de capacitación conductual, en 1996 comienza a hablarse de calidad. Con malas experiencias de comienzos de los 90 se había instalado en los directivos un temor a afrontar el tema. No obstante, sus clientes comenzaron a plantearles las exigencias dadas a los proveedores y que sin el reconocimiento de las normas internacionales, como la ISO 9000, Enaex comenzaría a quedar a la zaga.

La decisión no se hizo esperar. Los planes de calidad se entregaron a Recursos Humanos. Esta opción obedeció a la convicción de que la persona es el factor clave para conseguir una empresa de calidad; los medios tecnológicos son una condición necesaria, pero no suficiente. Lo importante era hacer de la persona un líder, capaz de absorber conocimientos, emprender iniciativas y comprometerse en el cumplimiento de objetivos factibles y claros para todos. Enaex

comprendía que el personal dotado con una mentalidad de liderazgo era el recurso decisivo para aplicar un modelo de gestión de excelencia. La calidad de la empresa sería el resultado de ese liderazgo en el desarrollo de una planificación estratégica y una gestión de los procesos productivos destinadas a dar satisfacción a los clientes. Todo ello, con el respaldo de la información y análisis de los rendimientos y con la demostración de una responsabilidad respecto al medio ambiente y la sociedad.

La compañía estableció una cadena de relaciones, tejiendo una red de comunicaciones a través de la cual circulara un lenguaje común y se cumplieran una serie de rutinas, como la medición y el seguimiento de las acciones vinculadas al proceso productivo y de servicios. Con una información sólida y compartida se pretendía que fluyeran iniciativas tendientes a satisfacer a cabalidad a los clientes. En esta perspectiva se buscó el reconocimiento de excelencia. En 1998, la planta La Chimba obtuvo el primer certificado ISO 9000 y al año siguiente lo obtiene la planta Mantos Blancos, y en el 2001 certifican los sistemas de calidad las plantas Lomas Bayas y Carolina Michilla. Esta línea de mejoramiento continuo sigue adelante hasta alcanzar los niveles de calidad certificados por ISO 14000.

Estos esfuerzos tuvieron su máximo reconocimiento cuando obtuvo el Premio Nacional a la Calidad 2001, entregado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad, y fue elegida entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile. Son demostraciones del resultado del nuevo enfoque de la empresa de conseguir calidad sobre la base de un personal sensible y calificado para el uso eficiente de los recursos de la empresa, comprometiéndose con el objetivo del proyecto de la compañía: lograr una gestión de excelencia en sus procesos. La calidad no está referida a los productos, sino a las personas, que adquieren actitudes, conocimientos y habilidades que las hacen capaces de entregar un buen desempeño en el conjunto de relaciones involucradas en el proceso de trabajo.

### LOS CUATRO VALORES COMPARTIDOS

Lograr excelencia en la gestión empresarial no es sólo un asunto técnico, de aplicación de nuevas tecnologías, sino que se requiere de un grupo humano con valores. En el taller del año 2000 se trabajó en torno a la determinación de cuáles eran los cuatro valores de la empresa. El recorrido cambió, empezando por el personal y culminando con los gerentes. Se trataba de que cada uno explicitara sus propios valores de vida y cuáles eran los que tenía o que debía adoptar la compañía. Luego de un trabajo de clasificación de un extenso número de valores, estos se resumieron en 16, de los cuales había que optar por los 4 valores que identificarían la empresa.

Los gerentes eligieron en primer lugar la honestidad, actuar con la verdad frente a los clientes; el segundo fue la excelencia, ser los mejores en el medio empresarial chileno; el tercer elegido fue el compromiso mutuo entre las personas de los diferentes estamentos por la calidad de las tareas y por mejores oportunidades de desarrollo personal, profesional y familiar; y el cuarto valor, el más discutido, fue la creatividad, postular ideas nuevas. Con este último valor se trata de estimular la iniciativa, el pensar propio y el diálogo con el otro, apartándose de los métodos de orden y mando.

Los valores se cultivan en la relación, en el diálogo, en la comunicación. La empresa ha ideado formas para mantener a su personal despierto, con la mente activa, ocurrente. La creatividad, uno de los cuatro valores que orientan la empresa, se plasma en la idea de la palabra que se le entrega periódicamente a los empleados: cada persona una vez al mes es convocada a proponer una idea o una acción; a responder una pregunta que le hace la empresa y a demostrar una actitud positiva.

¿Qué es para usted un buen jefe? ¿Cómo puede concretar los valores de la organización? Interrogantes a que se invita

responder. La empresa elige la respuesta más original y se entrega un premio de 3 UF. La experiencia ha entregado un valioso material donde se puede apreciar ingenio y humor. Por otra parte, Enaex premia a quien entregue una idea vinculada a mejorar las condiciones o la ejecución de un trabajo, como puede ser el trazado de un camino, la confección de un nuevo formulario, la posición de la bandera que identifica peligro o cualquier acción útil para evitar accidentes. Ideas sencillas, no genialidades, que son premiadas con 4 UF. La empresa también entrega un reconocimiento mes a mes a la actitud positiva de una persona. Ésta es postulada por los jefes o por un grupo de compañeros y a la que se elige se le premia con una cena acompañado de su pareja en un restaurante que él mismo escoja.

Por último, se entrega un galardón relacionado con una acción que llame la atención o advierta alguna condición de inseguridad. Con esto se pretende estimular la sensibilidad de las personas respecto a evitar riesgos inútiles. Todas estas iniciativas mantienen una organización activa, con capacidad de pensar por sí misma y entregando periódicamente una retroalimentación necesaria para producir cada vez más y mejor comunicación interna. La vigencia de estos valores se conjuga con la medición de indicadores relacionados con la eficiencia de cada proceso: servicio al cliente; compromiso del personal; clima laboral; evaluación de desempeño; liderazgo; planificación estratégica. Los valores son como el canal que permite a cada uno ir asumiendo las metas deseadas de la empresa.

#### LA IDENTIDAD EN LA HISTORIA PASADA Y PRESENTE

Aun compartiendo los valores, es difícil definir el perfil del trabajador de Enaex. La empresa trabaja en tres ambientes y ramas diferentes. Un tercio en los yacimientos mineros, un porcentaje algo mayor en las plantas industriales procesadoras, situadas en ciudades intermedias, y poco menos de un

tercio en la administración, en su mayoría en Santiago. Resalta el orgullo de trabajar en Enaex, sentimiento influido por su estrecha vinculación con la gran minería del cobre, un lugar que da prestigio. También se experimenta un apego a la empresa afianzado por la acogida y los valores que incentivan la superación.

Desde 1993 se comenzó a trabajar el crecimiento personal, un sello de Sigdo Koppers. Fue la clave de acceso para ocuparse de mejorar la calidad de los procesos. Cada año se elige un tema que es debatido por los 950 trabajadores de la empresa. La identidad fue uno de los primeros, ante el ensimismamiento e incertidumbre predominantes en el personal a comienzo de los años 90. Las personas eran el centro de la formación, los valores le daban sentido a la tarea y la calidad, bajo mediciones rigurosas, era un referente de la obra común. La empresa logró en forma progresiva ir creando entre sus componentes una expectativa, un futuro profesional y familiar.

Otro factor que incentivó el orgullo fue el rescate de la historia de la empresa, creada en 1920 por inversionistas extranjeros y ligada a la explotación de los yacimientos mineros. Una trayectoria narrada en el libro *La Hora del Trueno*, que corrió como reguero de pólvora por plantas y oficinas. La historia impactó en forma inesperada la conciencia de la empresa. La gente se sintió parte y algunos comenzaron a dar testimonios dada su larga permanencia o por haber cumplido un rol destacado. Las personas se interesan por el relato y entregan fotos que más adelante podrán formar parte de una nueva publicación.

El libro abrió una veta que se ha ensanchado con concursos de fotografías, de cuentos y de poesías que se alternan cada año. Entre 50 y 60 poemas y unos 25 cuentos de trabajadores o miembros de su grupo familiar han concursado. La formación de un conjunto musical ha sido el resultado del taller. La producción de CD está esparcida en los hogares de los empleados. Un ambiente dedicado al cultivo

del cuerpo y del espíritu se ha instalado en las expectativas de la gente. Clases de pintura, de taichi, de yoga y de gimnasia, actividades que repercuten positivamente en el ánimo y convivencia de trabajo. El deporte ha sido también un factor de cohesión no tan sólo entre los que lo practican, sino también de los que concurren a observar, especialmente mujeres, las competencias con otras empresas y las olimpiadas internas. Esta participación extralaboral ha ido produciendo un enriquecimiento en las relaciones interpersonales y creado identidad, pertenencia a la empresa.

#### LA UTILIDAD DE CONVERSAR

Conversar y conversar fue la fórmula de los actuales dueños de la compañía en las negociaciones con los seis sindicatos, cuando asumieron el control en 1992. Entonces, había gran distancia entre la dirección de la empresa y los trabajadores. Temas pendientes, preguntas sin contestar y ambigüedades en algunas respuestas enrarecieron las relaciones laborales: dominaba la incomunicación. Contra eso, recuerda el gerente de Recursos Humanos, no cabía otra solución que dialogar lo que fuese necesario. Hubo que aclarar muchas dudas y argumentar por qué no era posible acceder a algunas peticiones. La primera negociación fue un paso para que se comprendiera la situación de la empresa y en base a eso crear confianza. La primera señal fue entender que el contrato colectivo suscrito podía ser modificado sin necesidad que expirara, a los dos años. Este enfoque generó un diálogo continuo, fluido, incrementando una relación de más confianza.

Cada un año y medio la empresa conoce el clima laboral de las plantas. A todos los trabajadores se les consulta sobre el grado de satisfacción de sus remuneraciones, su grupo de trabajo y de sus relaciones con la jefatura, como también se expresan sobre el grado de compromiso con la empresa y como ésta lo retribuye. El clima laboral ha mejorado con los

seis sindicatos (dos en Mejillones, dos en El Loa, uno de las plantas de servicios y uno en la planta Los Pelambres) y los grupos negociadores de personal no sindicalizado. En ese contexto se asentó un sistema de remuneraciones con un componente fijo mensual y un componente variable. Todos los trabajadores reciben un bono de participación de utilidades en forma proporcional a las remuneraciones de cada uno. Se determina un factor, actualmente 2,5 sueldos en el año (éste, desde 1990, cuando se implantó el sistema de reparto, ha fluctuado entre 1,5 a 2,7 sueldos), y los supervisores tienen una proporción adicional por su mayor responsabilidad con los resultados de la empresa y porque sus reajustes son anuales, a diferencia de los demás estamentos inferiores que son semestrales de acuerdo a IPC.

#### EL LARGO BRAZO DE LOS BENEFICIOS

El Seguro de Salud es el beneficio mejor percibido por el personal. Está co-financiado: la empresa aporta el 80% y los trabajadores el 20% restante y cubre todo el diferencial no contemplado por las isapres. Los más antiguos tienen un seguro administrado por ellos mismos en la compañía. La empresa hace aportes adicionales en casos de enfermedades catastróficas que superan los topes contemplado por la isapre y el seguro. Entre las medidas de prevención sobresale el cuidado sistemático para evitar entre el personal adictos a drogas o alcohol. Periódicamente se selecciona a personas que son sometidas a exámenes que informen sobre dichas anomalías.

La educación de la familia es un bien asumido por la empresa. Enaex retribuye la colaboración de sus trabajadores en los resultados de la empresa con recursos para el desarrollo educacional de la familia. Actualmente no es excepcional que los hijos de los trabajadores ingresen a la educación superior: 130 jóvenes están recibiendo un préstamo para el pago al contado de la matrícula y de la mensualidad de la universidad.

Si el estudiante consigue un buen rendimiento académico accede a un nuevo préstamo de 70 UF, pagándose en 10 meses. En forma complementaria se concede una beca entre 12 y 16 UF, dependiendo de si el estudiante lo hace en la ciudad o fuera de ella.

La empresa otorga becas a todos los hijos de trabajadores que cursan la educación básica y media, aproximadamente 100 en la actualidad, equivalentes a 6 UF anuales. Los que consiguen obtener un promedio final sobre seis reciben un premio de reconocimiento por su buen desempeño. Una beca de estudio se les concede a las trabajadoras que tienen un hijo en jardín infantil. Por otra parte, todos los trabajadores con educación básica o media no terminadas pueden inscribirse a un plan de nivelación. De los 150 registrados, 80 aceptaron cursarlo y 40 ya lo han terminado.

Los beneficios en formación se extienden a otras dimensiones de la persona con la participación de trabajadores de Santiago en talleres de pintura, de Antofagasta en acondicionamiento físico mediante un convenio con un gimnasio, o en Calama en cursos de repostería, a los que acuden señoras de trabajadores.

La Navidad es un acontecimiento que involucra a todas las familias, desde los gerentes hasta los trabajadores no sindicalizados. La empresa colabora con la cena familiar entregando un paquete de alimentos y regalos por edades, hasta los 12 años, a los hijos de cada trabajador, que suman alrededor de 700. A los bonos de Navidad se agregan los que por negociación reciben en Fiestas Patrias y vacaciones.

Las familias de los trabajadores con tres años de antigüedad en la empresa se benefician del programa habitacional. Éstas pueden acceder a un préstamo complementario para el pie de 70 a 100 UF y que cancelan mensualmente al descontarse por planilla el valor de 1 UF. Además, la compañía dispone de recursos para hacer préstamos por concepto de ampliación de vivienda equivalentes a 60 UF sin intereses.



La seguridad es un valor muy sensible en procesos de producción expuestos constantemente a accidentes. Cada año en que una planta o departamento no tenga percances, se entrega un premio a cada trabajador del mismo que va desde 1 a 4 UF. A su vez se otorga un premio en dinero a los trabajadores que en un año hayan obtenido un certificado de calidad por su labor en la planta o porque hayan hecho un aporte importante en el tema.

Los beneficios sorprenden al trabajador recién llegado, según Patricio Lara. Descubre la existencia de posibilidades que no había imaginado, contenidas en un verdadero manual que recibe a su ingreso a la compañía. Es como una inyección de confianza cuando sabe el mundo que se le abre a su grupo familiar en educación, salud, vivienda y servicios o consumo extraordinarios. La empresa tiene un camino definido de apoyo constante al trabajador, lo que produce que éste confíe y se comprometa en la labor, «desde el que carga un saco, hasta el que tiene que llevar conversaciones con ejecutivos bancarios».

#### LA RENTABILIDAD DE LAS EVALUACIONES

Desde mediados de los 90, la compañía ha ido perfeccionando un sistema dirigido a la gestión de la calidad de los procesos organizativos y productivos que miden los niveles de excelencia de la empresa, que se expresa finalmente en los cumplimientos de los objetivos de la organización y de los planes establecidos. El método se resume a una conversación directa en la cadena de jefes y subalternos en forma individual, debido a que cada persona es diferente. Se califican el liderazgo, el servicio al cliente, el compromiso personal con la organización, el cumplimiento de los objetivos de cada uno dentro de la planificación estratégica (puntualidad, calidad del trabajo e iniciativa personal).

Los objetivos de la compañía se miden con una nota de uno a siete y los compromisos personales se califican de

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

acuerdo a un puntaje: de muy bueno a muy malo. La evaluación es anual y se establecen los objetivos y compromisos para el año siguiente. En la cara de una hoja se pone lo que ha estado bien, regular o mal, y en la otra cara, los objetivos próximos, lo que el trabajador espera de su jefe y lo que éste espera de su subalterno. Esa es la base para comenzar la conversación del año siguiente del período de evaluación de los compromisos mutuos. El documento se firma, conservándose tres copias. Las 50 mejores evaluaciones son reconocidas con un premio en dinero por la empresa y es uno de los elementos a considerar en la recalificación y eventuales ascensos. El conjunto de evaluaciones es el instrumento clave para que la gerencia de Recursos Humanos formule los criterios y contenidos de capacitación, programas y talleres para el período siguiente.

Enaex invierte en capital humano y se ocupa de evaluar el comportamiento productivo de su personal, las relaciones de identidad de éste con la compañía y la satisfacción con su desarrollo personal y familiar. Las evaluaciones son un poderoso mecanismo que estimula la superación progresiva del conjunto. Las preguntas y la oportunidad de recibir ideas en forma periódica de sus trabajadores son fórmulas de participación y comunicación que producen cohesión y mejoras en la productividad y los servicios.

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Actividad de la empresa:** Servicio integral de fragmentación de roca para la minería, obras de construcción. Producción propia de explosivos en plantas.

**Antigüedad de la empresa:** 83 años.

**Número de empleados:** 900 personas.

**Tipo de calificaciones del personal:** Personal altamente calificado. Cuarto medio como mínimo.

**Denominación y dependencia de unidad especializada en recursos humanos:** Gerencia de RR.HH., dependiente del gerente general.

**Grado de rotación:** 11%, fundamentalmente por cierre de actividades mineras y faenas de construcción.

**Porcentaje de sindicalización:** 40% en seis sindicatos que agrupan a 318 trabajadores.

**Política de capacitación:** El programa más importante es la capacitación en seguridad. También se realizan programas culturales y de desarrollo organizacional y capacitación para los clientes.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

La estructura está compuesta de acuerdo a las características de cada planta:

- Sueldo base.
- Gratificación legal.
- Bonos.

## LOS BENEFICIOS TOP

- Seguros de salud, convenios con clínicas médicas y dentales, seguros de vida.

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

- Becas y premios de estudio a trabajadores e hijos (prebásico, básico, media, superior).
- Plan de ahorro para la vivienda.
- Préstamos de auxilio: Emergencia, habitacionales, reparación de viviendas.
- Celebraciones y eventos (Navidad, Fiestas Patrias, deportes y arte y cultura).

## CLAVES DEL EXITO

- Ser socios del negocio, impulsando los proyectos de calidad y excelencia:
  - Centrarse en las personas, buscando su desarrollo integral.
  - Desarrollar una comunicación abierta, directa y oportuna.
  - Favorecer el cambio, utilizando intensamente las herramientas de capacitación.
  - Fomentar la creatividad, como valor de la empresa.

### UN EJEMPLO: LA CREATIVIDAD INCENTIVA

Enaex fomenta la creatividad de sus trabajadores mediante diversos incentivos. Entre ellos las Preguntas del Mes y Dar Ideas, con que se premia a los trabajadores.

**Las Preguntas** pretenden fomentar la creatividad e incentivar el crecimiento, desarrollo profesional e identidad con la organización.

Recursos Humanos formula una pregunta mensual con los valores de la empresa, con los compromisos u otros temas contingentes. Los empleados deben identificarse con su nombre y la planta u oficina a la que pertenecen. Dirigidas a la empresa, las respuestas, de no más de tres líneas, son evaluadas de acuerdo a los siguientes criterios:

- Ingenio
- Contenido valórico
- Espíritu
- Mensaje

El premio consiste en 3 UF.

**Dar Ideas** se orienta a la generación de ideas enfocadas a mejorar sistemas, métodos u operaciones, perfeccionando la seguridad y calidad de estos o proponiendo innovaciones. El concurso dura seis meses, en que luego de un receso se retoma con nuevas bases.

El premio es de 4 UF.

### PARA RECORDAR

—«Los talleres han logrado que no haya «gente histérica»: aquí el supervisor no es capataz, sino que instruye entregando conocimientos al subalterno para que se haga bien el trabajo y deposita confianza delegándole decisiones, y así el trabajador responde».

—¿Qué es para usted un buen jefe? ¿Cómo puede concretar

los valores de la organización? Son algunas de las interrogantes que periódicamente se invita a todos los trabajadores de la compañía a responder. La respuesta más original recibe un premio en UF.

«Conversar y conversar» es la fórmula con los seis sindicatos para tratar las negociaciones colectivas. En 1992 había gran distancia entre la dirección de la empresa y los trabajadores: dominaba la incomunicación. Contra eso no cabía sino dialogar todo lo necesario. En esa negociación se estableció la base de la confianza actual.

#### ESTABILIDAD Y CONFIANZA: UNA PAREJA SÓLIDA

Las empresas demuestran orgullo cuando exhiben bajos índices de rotación de personal. Es uno de los retratos que se visualizan como consecuencia de la aplicación de políticas de inversión en capital humano. La estabilidad laboral se convierte en un valor que cohesiona a la empresa cuando se funda en incrementos de las competencias, creatividad y productividad de sus componentes. Patricio Lara es un ejemplo: ingresó en 1975 a las oficinas de contabilidad en Santiago, cuando la Empresa Nacional de Explosivos era de Corfo: «Vengo conversando con las mismas personas de bodegas y de otras secciones que conocí a mi ingreso; en mi departamento de contabilidad y finanzas el 50% tenemos más de 20 años de trabajo en la empresa».

Lara habla con el dominio que le da haber pasado por diversas administraciones; reconoce que con la actual (Sigdo Koppers), establecida a comienzos de los 90, hay un mejoramiento continuo en la gestión, lo que ha significado crecimiento (desarrollo tecnológico, excelencia en el servicio al cliente). El punto más fuerte de Enaex es la estabilidad. Se huele tranquilidad. Cada cual tiene muy claro su objetivo y hace las cosas con gusto: «Yo me la juego haciendo mi trabajo».

Recuerda cómo el trabajo se fue impregnando a su piel.

Acusa un riguroso sentido de los plazos: ni la disputa de un «Chino» Ríos por ser el número uno del mundo lo distraería de su puesto. Es la «camiseta puesta» que se divisa en todos aquellos que con frecuencia dan opiniones e ideas en forma libre, sin temor a contradecir al superior, ni menos a ser marginados, sobre lo técnico o lo administrativo. La confianza anima la labor, y es común en la obra, la planta o la oficina, ver a un trabajador, cualquiera sea su rango, conversando con un gerente, o un jefe o un técnico de igual a igual.

Así, los conflictos no explotan, no fragmentan la confianza que se hace fuerte, como la roca, entre las partes de la empresa. Esa libertad, o falta de temor por expresarse, lleva a la seguridad a prevenir riesgos, como los que deben asimilar por las delicadas materias con que se trabaja: el nitrato de amonio que se transforman en explosivos destinados a fraccionar la roca en «mil pedazos».

«Le ponemos el hombro por igual, algo que es escaso hoy en día». Las circunstancias particulares de este trabajo impulsan a compartir el valor de la seguridad: «Aquí hay un juego diario por la vida; cualquier paso en falso: un fósforo, un cigarrillo, un movimiento mal hecho, puede provocar una chispa. Nosotros no podemos vivir sin estar en forma permanente pendiente de la seguridad; en la faena tenemos que adelantarnos, prever, imaginar los peligros para evitar hechos desgraciados; por instinto de conservación nos importan los detalles, lo que nos hace ser mejores».

Ser mejores es algo central en la compañía. La empresa lo estimula con «un verdadero manual de beneficios» que se entrega al ingresar, con premios y remuneraciones de mercado, pero, sobre todo, con acceso a desarrollarse en ámbitos extralaborales: participando en grupos de teatro, en la práctica del yoga, en estudiar inglés, en la práctica deportiva, en el taller de pintura, en culminar estudios pendientes.

Lara, sí, echa de menos el acceso a participar en talleres de capacitación conductual que se imparten en las plantas. «Ahí

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

hay filosofías interesantes en que persona se hace cada vez más asertiva, lo que hace que muchas de las cosas que miramos como problema, comencemos a observarlas con otra perspectiva y se transforme en una solución». Con una actitud mental positiva, imagina lograr más compromisos y menos estrés, y pensar elegir ante posibles soluciones la más cercana a uno. El administrativo continúa: «Muchas veces la solución está ahí, pero no la vemos al no tomar distancia». Los talleres conductuales son una instancia de interacción y conocimiento del entorno humano más cercano, que puede colaborar en el descubrimiento de nuevas posibilidades, «como lo que me sucedió cuando me dijeron que tenía facilidad para dirigir la palabra a la gente, me faltaba ese empujoncito para lograr confianza».



## Methanex Chile Ltda. *Directo a la persona*

*En sus 15 años, la productora de metanol Methanex Chile Limited ha dado varios golpes a la cátedra nacional. Un alto porcentaje de los empleados es accionista de la empresa multinacional con sede en Vancouver, Canadá. Se incentiva el aporte voluntario a los fondos de pensiones y se fomenta un estilo inusualmente abierto de comunicación en el marco de la política de «puertas abiertas» y «trato directo». Los gerentes viajan constantemente a las plantas de Punta Arenas a trabajar en terreno, oportunidad en que establecen un diálogo y comparten con los operadores; éstos, a su vez, pueden comunicarse directamente con el vicepresidente de la región de Latinoamérica si tienen alguna inquietud.*

Cuando Rodolfo Krause, gerente general de Methanex Chile, viaja a las plantas de Cabo Negro, a 28 kilómetros de Punta Arenas, su rutina se inicia en las faenas conversando con los trabajadores, a quienes conoce uno por uno. Les pregunta por su familia, su trabajo y por las actividades extra-programáticas que realizan en la compañía y más tarde almuerza con ellos en el casino. Esta costumbre de darse tiempo para saludar y compartir, además de estimular buenas relaciones, tiene resultados insospechados. Este intercambio genera una dinámica en la que los empleados

expresan sus ideas y plantean inquietudes y los gerentes las recogen y consideran. Es una oportunidad para enterarse de la situación del trabajador y de su familia.

El conocimiento de la situación familiar es importante para la compañía, como lo evidencia la creación del Programa de Asistencia al Empleado. La empresa contrató un centro de orientación familiar, atendido por especialistas, a donde cualquier trabajador o miembro del grupo familiar llama para consultar o ser atendido sobre cualquier tipo de patología. Este centro funciona en forma autónoma de la empresa, garantizando el anonimato de la persona y la confidencialidad de su información. La empresa sólo conoce informes globales sobre estados de situación y tendencias de problemas o patologías y realiza una encuesta periódica de evaluación del servicio que financia. La información procesada por el centro (número de atenciones, existencia de situaciones de stress o conflictos familiares, entre otras) permite adoptar medidas preventivas para neutralizar el desarrollo de enfermedades como las mencionadas.

Los conceptos de «puertas abiertas», «trato directo», «transparencia» e «igualdad» se perciben a diario en Methanex, empresa de capitales canadienses. A la hora de almuerzo, todos concurren con su indumentaria de trabajo, se tutean y bromean. Para un visitante es imposible distinguir quién es cada uno. En una de las mesas varios hablan de formar un club de pesca y caza sin saber que entre ellos está presente un gerente, un tornero, un técnico de turbinas y un encargado de seguridad. Esta forma de relacionarse surge de la convicción personal de un equipo de ejecutivos, que más tarde se reforzó con la visión de la empresa canadiense. Una estimulante relación humana se percibe en la convivencia diaria, lo que permite sobrellevar faenas delicadas y extenuantes a los más de doscientos empleados de las tres plantas que producen tres millones de toneladas de metanol al año.

## DE TÚ A TÚ

En plena Patagonia, donde se encuentra el gas natural, surgió la idea de establecer una fábrica de metanol, producto químico base para la elaboración de resinas, adhesivos, pinturas y plásticos. En 1987, el grupo estadounidense Henley y accionistas minoritarios nacionales iniciaron las actividades. La plana de ejecutivos, integrada por un grupo de ingenieros formados en la multinacional Dow Chemicals, implementó una empresa de «puertas abiertas», con políticas de gestión de recursos humanos avanzadas, inéditas en el país, enfocadas a conseguir un clima laboral de excelencia, una productividad en ascenso y un compromiso del personal con los objetivos de la compañía. Apertura y transparencia eran las directrices para una planta obligada a funcionar los 365 días del año.

La novedosa política de «puertas abiertas», establecida en 1987, consiste en mucho más que acceder en forma fácil a las oficinas de los gerentes. Cualquier persona con funciones directivas en la empresa, desde el presidente hasta los supervisores de planta, escuchan y respetan las opiniones de sus operadores. Para ello, requieren salir de sus escritorios y entablar una comunicación inmediata con sus subalternos, sin protocolos ni preámbulos o citas establecidas con antelación. Hubo que crear un ambiente de confianza para que el trabajador se sintiera cómodo y manifestara sus opiniones a los superiores. Se eliminó el uso de las formas tradicionales del «don», o del «señor» y del «usted». El trato de tú y la llamada por el nombre de pila se constituyeron en norma habitual: las corbatas quedaron fuera de lugar, igual que los casinos para ejecutivos. Un único gran comedor para todos.

Este cambio no fue fácil. Costó que los empleados tutearan a sus superiores, recuerdan los más antiguos, pero la persistencia de los directivos logró imponer el nuevo trato. Ellos fueron los primeros en restarles formalidad a las relaciones. Uno de los que destacaron fue Jorge Yáñez, director de Proyectos Corporativos en Houston, Estados Unidos, como

recuerda el gerente de Mantenimiento, Sergio Vargas: «Tenía una llegada espectacular a todos los niveles de la planta por su apertura, su sentido del humor y su gran capacidad para integrar a gente muy diversa, incluso contratistas, en actividades deportivas». Favoreció al cambio la creación de equipos multidisciplinarios para tareas muy diversas: desde la reparación y mantenimiento de piezas y máquinas, hasta la edición de un boletín informativo, integrando a gerentes, supervisores y empleados de distintas áreas, liderados muchas veces por personas que ocupan lugares inferiores en el organigrama oficial.

Las políticas de «trato directo» y de «puertas abiertas» han ayudado a promover el clima laboral. Los empleados las reconocen como buenos instrumentos para exponer sus necesidades sin intermediarios. Cualquier empleado que no se sienta escuchado por su supervisor directo, tiene plena libertad para recurrir a un nivel superior para expresar sus inquietudes. Periódicas encuestas de medición del ambiente laboral demuestran que los buenos resultados son compartidos por todos. Las «puertas abiertas» han logrado un impacto positivo en el desempeño del personal, reflejado en varios indicadores de gestión, como la Confiabilidad Operacional de las Plantas, la Conducta Responsable, la Frecuencia de Accidentes (uno de los más bajos del mundo en la industria química) y la baja rotación de personal.

#### CONDUCTA RESPONSABLE

Luego de una serie de cambios en la propiedad, la empresa pasó a llamarse Methanex Chile Limited en 1993. Sin embargo, a pesar de las diferentes administraciones, la planta ubicada en Punta Arenas mantuvo inalterada su línea en recursos humanos.

Methanex Corporation asumió y reforzó la política de «puertas abiertas». Actuaban del mismo modo cuando visitaban la planta de Punta Arenas y la oficina de Santiago, tanto

en lo que se refiere al trato como al interés por compartir con los empleados, lo que produjo buen entendimiento. Hizo varios aportes al dar más relevancia a los valores esenciales; incorporar un Código de Conducta Responsable; acentuar la transparencia y crear nuevos beneficios para los trabajadores.

Los valores esenciales corporativos —confianza, integridad, respeto y profesionalismo— ya presentes en el inconsciente de la rutina local se pusieron por escrito, lo que sirvió como un rayado de cancha. Se incorporó el Código de Conducta Responsable, creado por la Asociación Canadiense de Industriales Químicos hace más de 30 años, para mejorar la imagen de las empresas del rubro, afectada por accidentes que deterioran el medio ambiente. El Código especifica por escrito cómo cada uno de los empleados debe abordar la seguridad en el interior de una planta, la salud ocupacional, la protección del medio ambiente y la relación con la comunidad.

En resumen, el Código incentiva a que los trabajadores tomen conciencia y asuman como propios los valores de conducta relevantes para la empresa, la comunidad y el medio ambiente. En concreto, establece normas para el funcionamiento diario de los trabajadores; determina lugares específicos para fumar; forma grupos multidisciplinarios encargados de la seguridad e invita a representantes del gobierno regional, instituciones públicas y organizaciones cívicas a establecer lazos con la empresa. En caso de un accidente, por mínimo que sea, se comunica de inmediato a las autoridades pertinentes para impedir un daño mayor. Asumir los nuevos hábitos contemplados en el Código no fue fácil. La clave fue dada por las jefaturas. El gerente de la planta fue el primero en cumplir de forma rigurosa las conductas responsables, actitud que irradió hacia las bases.

Uno de los principales objetivos para Methanex Corporation es ser reconocida como un buen empleador. Su aporte ha sido crear variados beneficios para los trabajadores, inspirada en una filosofía corporativa que considera el principio

de universalidad. Las plantas de metanol suelen localizarse en lugares retirados, como Punta Arenas, porque su producción requiere de la cercanía con las fuentes de gas natural. A esta exigencia geográfica se agrega otra relacionada con su producción, basada en sistemas complejos y delicados, que necesita de un plantel de técnicos y profesionales altamente especializados. Methanex Chile lo hace ofreciendo salarios competitivos y muchos beneficios, ajustándolos de acuerdo al mercado, según una muestra de industrias nacionales de primer nivel.

#### EMPLEADOS-ACCIONISTAS

En Canadá es usual que una empresa ofrezca la venta de acciones a sus propios empleados. A poco tiempo de creada, Methanex Corporation estableció un atractivo sistema de inversión voluntaria para sus empleados en todo el mundo. Ofreció la posibilidad de destinar un máximo de un 5% del sueldo base mensual a la compra de acciones de la compañía, con el aliciente de que la empresa regalaba la mitad de lo invertido. Es decir, si el empleado decidía comprar el 5% de su sueldo base mensual en acciones, Methanex aportaba la mitad, un 2,5%.

La meta de esta medida era entregar un beneficio atractivo para sus empleados y comprometer el cumplimiento de los planes de la empresa. Por ser un *commodity*, el precio del metanol se fija en el mercado mundial y, por lo tanto, es muy sensible a las oscilaciones de la economía. La competitividad y la maximización de utilidades están vinculadas a la reducción de costos y a la capacidad de mejorar la eficiencia operacional. Con la propiedad de acciones, el personal asume como algo propio esta realidad, se compromete con la empresa y se esfuerza por realizar un buen desempeño y mantener las plantas operando a toda capacidad.

La medida fue estudiada en equipos interregionales y se

decidió aplicarla en todas las filiales. En Chile se instauró a comienzos de 1997 y poco después un tercio de los empleados se incorporó al sistema. En 1999, el porcentaje tope del sueldo que podía destinarse a adquirir acciones se elevó a un 7% del sueldo base mensual y la empresa contribuía con la mitad, un 3,5%. En la filial chilena en un comienzo hubo poco interés por adquirir títulos, sea por un desconocimiento del mercado bursátil o por los vaivenes del precio de las acciones en un momento recesivo. No obstante, el interés aumentó cuando los trabajadores se dieron cuenta de las ventajas que recibían los que habían invertido en acciones. Estas les permitieron resolver problemas, entre otros, de endeudamiento o adquirir bienes durables. Si bien los accionistas tienen libertad de vender sus papeles cuatro veces al año, la especulación no ha sido la conducta.

El sistema es considerado como una forma de privilegiar el ahorro: «Es una cuenta que nos prepara para cualquier acontecimiento en el futuro, nos da seguridad económica y tranquilidad personal», afirma Héctor Espina, empleado del departamento de Producción. Hoy, el empleado puede destinar hasta un 15% de su sueldo base a compra de acciones y la empresa contribuye con un máximo de hasta un 5% del sueldo base mensual. El 75% de los empleados es dueño de parte de la empresa.

Lo más notable del resultado de esta iniciativa es la conciliación entre la capitalización de los trabajadores y la necesidad corporativa de que éstos se identifiquen con los resultados de la empresa. El cumplimiento de este último objetivo se reconoce en el comentario de Juan Ovando, empleado del departamento Técnico: «Intentamos dar lo mejor, ya que un mal resultado influye en nuestras propias acciones». En Methanex se ha incorporado una disciplina relacionada al mantenimiento de las instalaciones, al buen uso de los materiales, al mejoramiento continuo y el trabajo de las plantas a su máxima capacidad. Mientras más metanol haya para la

venta, la corporación gozará de buena salud, aumentando el valor de las acciones.

Esta visión de trabajador-accionista ha logrado mejorar ostensiblemente la confiabilidad operacional de la compañía, una variable que mide la cantidad de tiempo que una planta está activa sin presentar fallas que obliguen a detener la producción. En la actualidad, Methanex funciona con una eficiencia 18% superior al promedio de la industria mundial del metanol. En Chile, según cifras de Methanex, el grado de confiabilidad es del 98%, sin considerar las detenciones programadas de las plantas. Esto quiere decir que las horas de paralización de las plantas patagónicas corresponden a un 2% del total de tiempo útil, lo que representa una alta eficiencia en el desempeño del personal.

#### DESPUÉS DE METHANEX

La jubilación fue otra directriz corporativa de Methanex, cuyo propósito es incentivar el ahorro, mantener al trabajador en la empresa y mejorar su calidad de vida cuando se retira. Esta estimula el cambio de la mentalidad del trabajador chileno, poco habituado al ahorro.

Tras un estudio de la ley previsional chilena para diseñar un plan atractivo de jubilaciones, se aprovechó que la ley de pensiones (1980) contemplaba el ahorro voluntario para su jubilación. Con este dato se definió una forma de incentivo para mejorar su jubilación.

La empresa aporta un 3% del sueldo mensual a todos los trabajadores en un depósito convenido en la cuenta del fondo de pensiones, adicional a la cotización legal. Si el trabajador decide voluntariamente aumentar su ahorro con un valor hasta un 3% de su sueldo, la empresa lo empata con otro 3%. De esta forma, el trabajador consigue un ahorro de un 9% para su jubilación, además de la cotización legal. Este esfuerzo compartido tiene el propósito de que el trabajador tras su



retiro logre percibir un ingreso lo más cercano posible al promedio de su sueldo de los últimos años de trabajo.

Esta iniciativa fue apoyada con charlas explicativas. Se contrató una firma de asesores externos a la que los cotizantes pueden llamar directamente, vía telefónica, para hacer consultas y saber, por ejemplo, cuánto deben aportar a su fondo para jubilar con una pensión específica en forma anticipada. Un número importante de trabajadores se entusiasmó con el ahorro voluntario y varios son los que planean jubilarse antes de apagar sus 65 velas. Es el caso del trabajador eléctrico Waldo Quinteros, de 35 años, que espera jubilar a los 55 con un sueldo similar al que percibe en la actualidad. Para ello cotiza voluntariamente un 6% más, lo que totaliza una imposición adicional de un 15%. Este mayor interés de los trabajadores de la generación de Quinteros por acogerse en forma anticipada a la jubilación es un hecho que favorece la calidad futura de vida del trabajador.

#### EVALUACIÓN CARA A CARA

Así como Methanex concede buenos beneficios para sus empleados, también exige que éstos se jueguen por su trabajo. Desde el comienzo, la empresa instauró un proceso de evaluación de desempeño, asociado a los reajustes salariales. La evaluación es el instrumento mediante el cual se mide el rendimiento de cada trabajador. Se confió en el criterio de los gerentes y supervisores para que una vez al año calificaran con una nota a sus subalternos directos. Los resultados inicialmente no se daban a conocer a la persona evaluada, definición que posteriormente fue modificada para darle más transparencia.

La encuesta periódica que la empresa realiza sobre clima laboral indicó que el procedimiento de no entregar la nota a la persona calificada dañaba el ambiente en el trabajo, por lo tanto se resolvió dar a conocer el resultado de las evaluacio-

nes. Otro efecto positivo de informar los resultados era que las personas que no tenían buenos rendimientos sabrían a cabalidad en qué tenían que hacer esfuerzos por mejorarlos. Este fue un nuevo elemento de aprendizaje en la experiencia laboral, subraya el gerente general, Rodolfo Krause: «Lo que se dice mirando a los ojos, sin tapujos, se aprecia mejor, pues la gente es adulta, comprende bien y quiere mejorar».

El gerente o supervisor se reúne a comienzos de año con los empleados a evaluar. Acuerdan metas a alcanzar en los meses siguientes. En forma trimestral, ambas partes se sientan frente a frente para revisar el estado de avance de los objetivos presupuestados y los revisan de modo de salvar los obstáculos. Esta es una ocasión para presentar las debilidades del trabajador acompañado de hechos que lo respaldan. Ante las falencias, el evaluador establece un plan de ayuda para superar las dificultades. A fin de año, luego de cuatro controles, se califica con una nota el resultado del ciclo anual.

Estas evaluaciones por etapas tienen el valor de evitar sorpresas respecto a la calificación final. Para este proceso se preparó a los supervisores con una metodología que define el modo de conocer en qué poner atención, cómo ser lo más objetivo posible, cómo crear un clima adecuado para informar los resultados y cómo establecer compromisos de superación de las dificultades.

A partir del año 1995 este proceso se perfeccionó y se introdujo como herramienta única en toda la compañía, incorporándole aspectos de desarrollo personal y de cumplimiento de metas preestablecidas. Actualmente, las metas de cada empleado están alineadas con los objetivos de la compañía, requerimientos de capacitación y crecimiento personal. El programa, de duración anual, contempla sesiones de retroalimentación trimestrales entre el supervisor y el supervisado, siendo la última de ellas dedicada a la revisión y evaluación final. Como parte del mejoramiento continuo de esta herramienta, se realizan periódicamente encuestas anónimas para

medir el grado de satisfacción de parte de todo el personal, compartiéndose luego los resultados obtenidos y estableciendo planes de acción correctivos.

#### UN LÍDER COMPLETO

La filosofía de Methanex considera a cada supervisor un administrador de personal, cumpliendo un rol de liderazgo en toda su expresión. Por eso, cuando el ingeniero Sergio Vargas comenzó a tener gente a su cargo, le enfatizaron que aparte de su trabajo técnico debía preocuparse del bienestar de su personal, un desafío importante, ya que es más fácil «solucionar problemas de fierros que de personas», comenta Vargas.

El departamento de Recursos Humanos es un soporte que está en primera línea y compromete a toda la empresa. Cada supervisor se preocupa de las personas y de la cohesión en los equipos que integra, lo que significa asumir el rol de líder. Éste tiene facultades para atender y facilitar todos los requerimientos del empleado y de su familia de modo de lograr una satisfacción plena, que redundará en un buen clima laboral, en un grado muy importante de identificación con la empresa y en elevados índices de eficiencia. Estos elementos convergen hacia el éxito de los negocios de la empresa.

Los supervisores hoy cuentan con formación de liderazgo dada por una consultora externa. Asimilan claves para formar buenos equipos, evaluar personal y lograr una comunicación abierta y fluida. En caso de insuficiencias, la encuesta de clima laboral proporciona datos valiosos como elementos de autocorrección en las directrices de las relaciones laborales para no desviarse de la política de «puertas abiertas» y «trato directo». Esto permite a los supervisores hacerse responsable de aclarar y resolver las inquietudes y problemas de su personal.

El liderazgo es una preocupación central a nivel corporativo. Las insuficiencias detectadas en una de las encuestas sobre clima laboral, a mediados de los 90, determinaron que

gerentes y supervisores con potencial de crecimiento, reforzaran sus cualidades de liderazgo en un ámbito global. Para ello, desde Vancouver, se buscó un centro especializado en formación de líderes, eligiéndose el *Center for Creative Leadership*, institución con oficinas en diversas localidades de Estados Unidos. Methanex envía empleados a participar en seminarios intensivos de una semana, donde se encuentran cada vez con 30 ejecutivos de diversas filiales de la compañía. Más de 60 personas de Methanex Chile han pasado por el Centro en cinco años.

En estos seminarios, los especialistas utilizan el método de evaluación de 360 grados para hacerse una completa imagen del participante. Este consiste en que el Centro envía a los respectivos países, semanas antes del seminario, una serie de cuestionarios que deben responder el jefe, los pares y los subalternos del participante. En total, unas diez personas, con más de 300 preguntas que indagan sobre la conducta del evaluado ante una amplia variedad de situaciones: cómo solicita a sus subalternos la realización de una determinada tarea, cómo reacciona ante emergencias, si su proceder se inclina más hacia las tareas o hacia las personas, entre otras. El cuestionario se despacha en un sobre sellado al Centro en Estados Unidos. Allí, los expertos evalúan las fortalezas y debilidades de los participantes y realizan un plan de acción personalizado para cada uno.

Este plan consiste en la simulación de diferentes situaciones laborales en las que los asistentes interactúan, las que son grabadas y estudiadas por el equipo del Centro. También se le instruye a cada participante la misión de observar el comportamiento de un compañero específico, incluso fuera de la actividad oficial, para que luego informen sobre lo que percibieron. Los últimos dos días del seminario son dedicados a sesiones individuales con psicólogos que han seguido de cerca la conducta del alumno a través de las grabaciones o detrás de espejos de doble cara, en que lo «desmenuzarán» durante tres o cuatro horas.

En suma, los participantes reciben una completa visión sobre ellos mismos en los aspectos laborales, pero también personales y familiares. Uno de los asistentes, Jorge Bustos, gerente de Recursos Humanos, evalúa el seminario como una experiencia que sirve para toda la vida: «Pasar por ella no es traumático y así como se encuentran muchas sorpresas, confirmas intuiciones que se tenían sobre sí mismo». Uno de los consejos que más recuerda y que le ha sido muy útil, es el de contar siempre con un «entrenador» como apoyo y fuente de retroalimentación.

Las políticas de «trato directo» y «puertas abiertas» redujeron al mínimo los conflictos. También la política de formación de líderes ha influido en conservar un buen clima laboral. Las tensiones que surgen son esporádicas y producto de situaciones domésticas («necesitaba un día administrativo y no me lo dieron» o «quise cambiar mi turno y mi jefe no me atendió»), donde por lo general el jefe no ha ejercido su liderazgo en un 100%. Sin embargo, lo que puede parecer como nimiedad, puede convertirse en germen de un conflicto más importante. Por eso, lo ideal es que el conflicto aparezca lo antes posible, detectarlo antes de las encuestas sobre clima laboral, y para ello es muy positivo el trato directo y diario, es decir, la aplicación del criterio de «puertas abiertas» que permite a cualquier trabajador saltarse a su jefe directo —si no se siente escuchado— para comunicarse con un gerente interesado en conocer lo que está sucediendo en sus respectivas áreas.

Cuando la falta de liderazgo está generando roces, la empresa procede a reforzar las capacidades de ese supervisor por la vía del re-entrenamiento, sin perjuicio de que el gerente de Recursos Humanos y el propio vicepresidente regional se reúnan con el grupo en conflicto para discutir en forma abierta los problemas en un contexto más distendido. El objetivo es emplear todos estos mecanismos de diálogo para evitar situaciones límites e irreparables.

### TRATO DIRECTO

La empresa ha apostado al «trato directo» como forma de relacionarse con los trabajadores, incluyendo la forma de dirimir las diferencias. La compañía considera al trabajador como su activo más importante y para eso se le motiva, se le cuida y se le abre una perspectiva de desarrollo para él y su familia. La empresa requiere ser muy proactiva en vista a mantener un clima laboral lo más óptimo posible. Se trata de crear un ambiente grato por una parte y de desafíos personales y profesionales por otra. Un personal motivado va echando raíces en la empresa, produciéndose con ella una identificación en sus objetivos finales.

En quince años, los trabajadores nunca han manifestado interés por formar sindicatos. Prefieren el trato directo, porque perciben respuestas satisfactorias al exponer sus necesidades sin intermediarios ni filtros. La ausencia de sindicatos exige a la gerencia estar constantemente rastreando en terreno posibles necesidades: «No debes esperar que las peticiones lleguen a tu escritorio, tú debes salir a buscarlas», dice la gerente de Producción, Claudia Saavedra. Así han surgido iniciativas novedosas en el ámbito laboral: el Programa de Asistencia Familiar; en el social: el complejo deportivo-social La Leñadura; en el económico: el Plan de Pensiones y la política de incorporación como accionistas de Methanex, que son eslabones fuertes que satisfacen necesidades de seguridad básica.

Los resultados se evidencian en varios indicadores: la baja rotación de personal, que no sobrepasa el 2,5% promedio. Los índices de Conducta Responsable han arrojado progresos permanentes en la seguridad laboral, la salud ocupacional y el cuidado del medio ambiente. La empresa presenta una frecuencia de accidentes de las menores del mundo en la rama industrial química. Los indicadores de Confiabilidad, luego de 26 mediciones, han tenido avances valorados por sus eje-

cutivos. Pero lo más decisivo es que la mayoría del personal tiene la expectativa de desarrollar su carrera ocupacional y jubilarse antes de los 65 años en Methanex, con una pensión elevada y ahorros suficientes para un retiro tranquilo.

#### LA AYUDA DE INTRANET

El personal está incorporado en forma plena al uso de las nuevas tecnologías. La política corporativa requiere de computadores en toda la empresa. Desde 1998, cada empleado tiene su correo electrónico. A través del e-mail recibe comunicados de todas las filiales y accede a informaciones y se entera de un cambio organizacional en Canadá o una información relevante de una nueva planta en Trinidad y Tobago.

En el 2000 se incorporó el sistema de Intranet. Esta red de comunicación interna puede albergar iniciativas casi ilimitadas: actúa como una «supercarretera» por la que transitan informaciones y sistemas y por la que se accede a otros sitios. Por esta vía, los diversos departamentos pueden difundir sus trabajos a toda la compañía. Cada sección dispone de un «editor» y un «periodista» para generar y actualizar sus contenidos. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos muestra en su página interna, entre otros, los regalos que pueden escoger los empleados para quienes cumplen otros cinco años de antigüedad en la compañía.

La política de transparencia determinó la implementación de un software de administración de recursos humanos llamado *PeopleSoft*, poderosa herramienta que permite que todos los empleados puedan acceder, mediante una clave de seguridad, a toda la información relevante en relación con su persona y la de sus supervisados, como por ejemplo, las evaluaciones de desempeño, remuneraciones, vacaciones, beneficios, direcciones, entre otras.

Con la instalación en la red del Simulador del Plan de Incentivos, implementado en el 2001, los empleados pueden

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

calcular el monto de su incentivo variable anual y observar sus remuneraciones, beneficios y calificaciones. El Simulador, una simple planilla Excel, contiene información actualizada sobre el estado de avance de las metas del negocio globales y regionales, a lo que sumándole los datos del sueldo base y de la evaluación individual determina el incentivo que recibirá la persona, de mantenerse constantes todas esas variables. Por ejemplo, en octubre del 2002, un supervisor con un sueldo de un millón de pesos y una evaluación de 3 —las notas van de 1 a 5— obtenía un bono de 498 mil pesos, mientras que un subalterno que ganaba 500 mil pesos, con la evaluación de 1, conseguía 288 mil pesos.

Methanex Chile considera el tema de recursos humanos no como una gerencia o departamento, sino como una línea de actividades que involucra a cada persona de la empresa. La misión del equipo de recursos humanos es actuar como soporte que sostiene las variadas y complejas relaciones laborales en la vida de la empresa y que conciernen a todas las personas que allí trabajan.



FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Nombre:** Methanex Chile Limited.

**Actividad de la empresa:** Producción de metanol.

**Antigüedad de la empresa:** 15 años.

**Número de empleados:** 246 personas (212 en Punta Arenas y 34 en Santiago).

**Porcentaje sindicalizado:** No hay sindicato.

**Tipo de calificación del personal:** Técnicos, contadores-audidores, ingenieros de ejecución e ingenieros civiles.

**Denominación y dependencia de la unidad especializada de recursos humanos:** Director de Recursos Humanos en Santiago, dependiente del gerente general para América Latina y Manufactura Global con base en la misma ciudad. En Punta Arenas, hay un gerente de Recursos Humanos que depende de su homólogo capitalino.

**Grado de rotación:** 2,5%.

**Promedio de antigüedad del personal:** 9 años.

**Política de capacitación:** Los operadores reciben un programa de entrenamiento de una semana realizado en la Universidad de Magallanes. Las políticas de capacitación están basadas en competencias, debilidades detectadas a través de las evaluaciones de desempeño, resultados de los estudios de clima organizacional. La inversión supera con creces el incentivo tributario del 1%.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—En Methanex prefieren los sueldos únicos, sin «adicionales», de acuerdo a una escala derivada de una evaluación de cargos que se revisa y ajusta cada cierto tiempo.

—Los reajustes anuales dependen de la nota obtenida en la evaluación de desempeño y de la encuesta de mercado que se realiza anualmente. Aparte, el empleado recibe un bono

anual, cuyo monto también varía de acuerdo a la evaluación de desempeño individual y de los resultados del negocio según parámetros preestablecidos.

—La empresa se ha comprometido a que sus remuneraciones se ubiquen entre las más altas del mercado chileno. Para ello, con la asesoría de un consultor externo, se encuesta anualmente una muestra de 15 empresas del mismo nivel de Methanex y los sueldos se ajustan en base a la información obtenida.

## LOS BENEFICIOS TOP

- 1. Plan de pensiones:** Existe un incentivo para que los trabajadores aporten voluntariamente a sus respectivos fondos de pensiones un porcentaje extra de sus sueldos. La empresa aporta como depósitos convenidos hasta un 3% del sueldo base y empata hasta un 3% las cotizaciones voluntarias.
- 2. Beca escolar:** Se reembolsa el 50% de los gastos de matrícula y mensualidad de los establecimientos educacionales a los que asisten los hijos de los empleados, desde los 4 a los 24 años de edad, con un tope establecido anualmente.
- 3. Vacaciones fuera de la región:** Al personal de Punta Arenas, Methanex otorga un bono anual de vacaciones, equivalente a un sueldo base mensual, más pasajes aéreos para ellos y sus respectivas cargas familiares equivalente al tramo Punta Arenas — Santiago — Punta Arenas. Existe la alternativa de canjear los pasajes por dinero y utilizar otros medios de transporte, siempre y cuando se salga de la ciudad por un mínimo de 10 días. De este modo se persigue que el trabajador y su grupo familiar tome vacaciones fuera de Punta Arenas.
- 4. Club de Campo Leñadura:** Este complejo deportivo construido por Methanex cuenta con instalaciones que envidiaría cualquier *resort*, como salas de máquinas, canchas de tenis y multicanchas cubiertas, una casa club y la única piscina bajo

techo temperada de la zona. Funciona como cualquier club privado y es administrado por ejecutivos y empleados de Methanex que actúan como directores. Está abierto a la comunidad a través de cuotas de incorporación y mensuales. Al igual que cualquier miembro de la comunidad, todos los empleados tienen también derecho a ser socios del Club Social y Deportivo Leñadura de Punta Arenas. La cuota de incorporación de los empleados la cancela en su totalidad la empresa, incluyendo también la mitad del valor de las cuotas mensuales.

**5. Programa de Asistencia al Empleado:** Los empleados y su grupo familiar cuentan en forma permanente con la orientación profesional de psicólogos, a los que se puede consultar de manera totalmente anónima y confidencial.

## CLAVES DEL ÉXITO

—**La convicción ante todo:** Lo primero es tener el convencimiento de que las personas de la empresa son importantes. Esta certeza es básica en la búsqueda de auténticas oportunidades para satisfacer las necesidades del personal.

—**Cancha rayada:** Un «rayado de cancha» acerca de los valores esenciales de la compañía es fundamental a la hora de desarrollar cualquier actividad empresarial. En el caso de Methanex, estos valores son confianza, respeto, integridad y profesionalismo, y se aplican en todos los niveles.

—**Comunicaciones abiertas:** Así como los problemas se resuelven conversando, las necesidades del personal también se detectan en el diálogo directo e informal. En ese sentido, el jefe idóneo es aquel que está abierto a escuchar, más que a hablar.

—**Inversión en las personas:** La empresa destina recursos para resolver los problemas y necesidades del personal, los que son considerados una inversión y no un costo.

**UN EJEMPLO: EVALUACIÓN TRANSPARENTE**

—Methanex tiene un sistema de evaluación del desempeño abierto para que cada uno de los evaluados conozca cada paso del proceso. Enumeramos las recomendaciones más importantes para implementar el sistema, útiles para proceder a la calificación del personal.

—Fijar parámetros que sean por todos conocidos. Evaluador y evaluado se reúnen a principios de año para acordar metas. Los avances se revisan cada tres meses, oportunidad en que éstas se redefinen en caso de que sea necesario.

—Es importante que los parámetros sean objetivos y medibles. El supervisor debe registrar cada una de las acciones en forma concreta, las que son registradas en una planilla dividida en cuatro columnas que señalan el estado de avance de los objetivos, de las responsabilidades, de los logros.

—En la evaluación final, los fundamentos deben estar muy claros y se le deben dar a conocer al individuo, una vez más, en un diálogo abierto.

—Así como los parámetros son objetivos, la evaluación también debe serlo. En Methanex, el personal se clasifica en una escala de 1 al 5, donde un 1 es sobresaliente y un 5 es insatisfactorio.

**PARA RECORDAR**

—«Si hay algo que hemos aprendido de nuestra experiencia, es que lo que se dice mirando a los ojos, sin tapujos, se aprecia mejor».

—«La visión de largo plazo del negocio y la seguridad que significa contar con beneficios, crean el ambiente propicio para que los empleados desarrollen lo mejor de sus capacidades».

—«En la medida en que uno esté convencido de que los Recursos humanos son lo más importante en una organización, se le ocurren iniciativas, formas de demostrarles a las personas que son importantes».

## LOS FUNCIONARIOS-REPORTEROS

La indiferencia es uno de los duros castigos que puede recibir una persona. Por eso, cuando una persona recibe un saludo, cuando se le pregunta, se le informa lo que acontece o lo que va acontecer, ésta siente un estímulo, una satisfacción que la anima, como que recibe unas energías positivas que la hacen estar contenta.

Silvia Navarro se trasladó de Santiago a Punta Arenas a trabajar en la empresa constructora del gasoducto «Posesión Cabo Negro», que hoy utiliza Methanex para el transporte de su materia prima, el gas natural. Atraída por el prestigio de la compañía, Silvia se desplazó a trabajar como secretaria. Entonces bajo administración norteamericana, de inmediato le llamó la atención la cantidad de información a que los empleados tenían acceso: «Me sentí considerada persona», incluida, al recibir comunicados de la firma sobre diferentes materias a través de la casilla electrónica. También, la sorprendió la movilidad existente al interior de la empresa, una señal estimulante, de vitalidad. La evaluación de su desempeño le permitió pasar de secretaria a asistente de compras, en la sección Adquisiciones.

Pero lo que sobrepasó toda imaginación fue su inesperado último nombramiento. Silvia agregó a sus funciones habituales la de «periodista». ¿Qué tiene que ver el periodismo con el metanol? El año 2000, Methanex implementó el programa *Intranet*, que —entre otras materias— permite difundir noticias de cada departamento. Por sus dotes comunicativas, Silvia Navarro fue elegida para el cargo de «reportera».

A la responsabilidad de encargar los pedidos de materiales no especializados, se agregaba el tener que pensar y escribir diversos temas a través del sitio comunicacional. Silvia valoró la diversidad, acometer nuevos desafíos: «No me gusta hacer siempre lo mismo, eso de estar muy fija en una función,

prefiero ir cambiando, ir siempre más allá». Recordó su llegada a la empresa cuando le impresionó su red informativa. Ahora, luego de haber recibido el entrenamiento técnico es parte activa de un sistema de información con acceso a todas las sucursales de la compañía, incluidas las de Canadá y Nueva Zelandia.

Asimilada la herramienta, el equipo de redacción determinó los contenidos y los estilos de comunicación: transmitir al personal una forma correcta de pedir materiales con claridad y precisión, un tema relacionado con la empresa, interesante y útil. Silvia en el trayecto de su escritura ha aprendido algo esencial de la comunicación: para ser leída es condición necesaria «presentar los temas de una manera entretenida para los demás, esto es, poniéndose en el lugar de la otra persona. Eso es lo interesante».

Los textos de Silvia se leen en cientos de escritorios, se siente escuchada (o leída), inclusive en temas importantes, como la salud ocupacional. La retroalimentación se evidencia «en el casino, en las reuniones, en los eventos, siempre, alguien hace algún comentario sobre lo publicado y proponen temas nuevos». La comunicación virtual genera conversaciones. Ésta alcanza niveles globales como se comprueba cuando un visitante extranjero llega a la planta chilena y habla como un «viejo» conocido. Y de nuevo surge el desafío: la lucha por la sintonía, porque, como dice la «periodista de adquisiciones», al comienzo todo es novedad, pero luego si se quiere atraer la mirada hay que hacer uso de la imaginación y así evitar que decaiga la expectativa del receptor: «Ahí está el desafío y la motivación», comunicarse de verdad con «el otro».

## Constructora Moller y Pérez-Cotapos S.A. *La obra es estar como en casa*

*La empresa Constructora Moller y Pérez-Cotapos S.A. emprende hace cuarenta y dos años la realización de un «hábitat» para sus trabajadores, resguardado por una sólida aura de familiaridad. Esta empresa se ha fraguado con la mezcla de lo clásico con lo moderno: aires humanitarios y espirituales fusionados con aires emprendedores e innovadores circulan por las obras y las oficinas. El trabajador y su familia es el valor fundamental; es el objetivo de las iniciativas empresariales; es el protagonista en el escenario de la construcción; es el recurso indispensable para el bienestar y rendimiento de la empresa. El sueño de la constructora es ser reconocida como un «retrato de familia».*

### LA CONSTRUCCIÓN IMAGINADA

Cedric Moller y Guillermo Pérez-Cotapos, dos jóvenes profesionales, ingeniero y constructor civil, respectivamente, egresados de la Universidad Católica, se conocieron en el Movimiento de Schoenstatt. En ese ambiente de espiritualidad mariana surgió la idea que los impelió en 1961 a emprender una misión: crear una constructora en que sus trabajadores se sintieran parte de un proyecto común, con valores éticos y morales. Ambos para este fin unieron sus patrimonios: un Ford del año 30, dos betoneras, tres trompos concreteros y dos escritorios y, con esto, emprendieron la aventura.

Al cabo de algunos años, en 1970, Cedric Moller se retira, para trabajar en una empresa de instalaciones sanitarias que pertenecía a Moller y Pérez-Cotapos. Es entonces que se incorporan como socios Pedro Widoycovich, Eugenio Velasco y Jaime Rivera, ingenieros de la Universidad Católica, quienes hicieron suya la «misión y visión» diseñada por sus fundadores, adelantándose en el tiempo a definir ideas fuerza, sistema que «hoy se ha puesto muy en práctica en el desarrollo de los planes estratégicos de las empresas.» Todo un desafío dada la época en que fue concebido el sueño de abordar el efímero trabajo de la construcción.

Los trabajadores de los diferentes oficios suelen ir de obra en obra cuando los ciclos de crecimiento lo permiten, o simplemente esperan nuevos trabajos durante los períodos recesivos. Ambas situaciones conspiran contra el poder echar raíces en un lugar, crear afectos e involucrarse en algo que vaya más allá de una faena transitoria. Pero esa mezcla de la fuerza que cuida el «hábitat» de las personas y la del administrador que cuida el rendimiento económico y progreso tecnológico, puede cambiar favorablemente el clima que envuelve a la actividad de la construcción.

Desde antes de la creación de la empresa, Guillermo Pérez-Cotapos se entregó a la cruzada de la acción social en grupos humanos pobres y con baja instrucción. La preocupación por promover la calidad humana y técnica de la persona y de su entorno familiar, sería la visión que actuaría como un verdadero hilo conductor para dar consistencia y cohesión a la constructora imaginada. En concreto, se trataba de edificar con la vitalidad de la «cultura de familia», como la llama la jefa de Servicio Social, María Teresa Moreno, 24 años en la empresa. Pero, para que eso tomara cuerpo, se requería cubrir las necesidades básicas de los entonces obreros de la construcción. Así era posible inculcar los valores que los identificara con el proyecto empresarial.

La intención original era hacer una empresa con todos los



trabajadores que quisieran crecer como personas. Recorriendo la historia de la empresa se puede vislumbrar desde sus orígenes las huellas dejadas por el bienestar social y la capacitación. Estas actividades serán las grúas que irán elevando el edificio concebido por sus dueños. La primera, el bienestar social, para levantar la protección y los cuidados de la familia del trabajador; la segunda, la capacitación, para elevar los niveles técnicos y éticos y conseguir un sentimiento de auto-realización. La idea es que satisfaciendo las necesidades materiales y las expectativas personales con una propuesta valórica, el trabajador haga propio el proyecto empresarial de sus socios.

La acción social en Moller y Pérez-Cotapos nació junto con la «primera piedra» de la empresa. Un hecho que, después de cuarenta y dos años, conserva una marca de identidad: la preocupación por la vida familiar del obrero, que entonces se debatía en un ambiente de mucha pobreza y necesidad. La primera visitadora social, así se llamaba la profesión, una religiosa mariana que acudía con indumentaria de civil, realizaba la labor social, junto a la mirada atenta de Guillermo Pérez-Cotapos. Más adelante, las urgencias determinaron incrementar el personal asistencial. Las carencias eran abrumadoras. El analfabetismo y el alcoholismo hacían estragos en algunas familias; mientras la desnutrición estaba a la vista en muchos casos y las habitaciones eran, a menudo, inhumanas y faltaba el dinero para atender sus necesidades.

La orientación familiar era clave para detener las dificultades y la concesión de préstamos era indispensable para reanimar la vida diaria de la familia del trabajador. La mística infundía oxígeno a la tarea asistencial: era un ir y venir para atender las numerosas necesidades del ser humano, como visitar al jornalero o maestro hospitalizado llevándole cosas, atendiendo los pagos de sus medicamentos y cuidados. Diligencias, contactos, gestiones para conseguir dinero y cubrir las urgencias, hasta que el desgaste obligó a revisar el trabajo

asistencial con el fin de ampliarlo y fortalecerlo. Una historia viva en la memoria de sus testigos, pues los perfiles del trabajador de la construcción han cambiado «del cielo a la tierra».

#### SEMBRANDO EN LA CÁMARA

En este cambio de vida en la construcción, la empresa ha influido en el desarrollo de las políticas sociales de la Cámara Chilena de la Construcción y de su red social. La presencia en roles directivos de personas de la empresa ha sido una constante en el área social del gremio empresarial, culminando con la participación de Eugenio Velasco como presidente de la Cámara y posteriormente como vicepresidente del Consejo del Área Social. Por su parte, Guillermo Pérez-Cotapos participó junto a un pequeño grupo de empresarios en la creación de la Fundación de Asistencia Social de la Cámara en el contexto de la crisis económica de 1982, que generó un 60% de cesantía en el sector. El impacto social sensibilizó a los directivos de la Cámara, quienes asumieron la emergencia social como un desafío.

La experiencia del servicio social de la empresa fue un capital fundamental para organizar la respuesta a la crisis del 82: distribuir paquetes de alimentos para las familias de los trabajadores, organizar una «bolsa de trabajo» para orientar al trabajador hacia una ocupación, y también la realización de cursos de especialidades útiles para enfrentar la cesantía. El traspaso del conocimiento de Moller y Pérez-Cotapos hacia otras empresas fue la semilla que hizo germinar la difusión de una atención social profesional. Antes de la crisis, no pasaban de cuatro las empresas que disponían de servicios sociales, pero, a partir de 1986, varias más fueron formando departamentos de la especialidad, de los cuales actualmente hay más de 50 en actividad, además de las 81 empresas que son atendidas directamente por la Fundación Social de la Cámara, a través de contratos de *outsourcing*.

La crisis del 82 incentivó la profesionalización del bienestar social en el sector. Se crearon programas y administraron recursos para fines sociales. La Fundación consiguió recursos que ampliaron sus servicios, más allá de los ingresos obtenidos por las cuotas de las cien empresas actualmente asociadas. La importancia que la Cámara Chilena de la Construcción le da a la labor social, se confirma al constatar el monto de su presupuesto que destina a obras sociales: más de un millón de dólares anuales (unas 40 mil unidades de fomento), además del apoyo entregado a la Fundación Social, financiando el desequilibrio de su propio presupuesto cuando lo ha tenido.

La crisis económica de 1999 puso a prueba el servicio social en la construcción. Los problemas, aunque menores que en el 82 (esta vez la cesantía no superó el 30%), demostraron que la Cámara y las empresas han encarado con aplomo las necesidades de los trabajadores y de sus familias. En Moller y Pérez-Cotapos se desarrollaron nuevas estrategias para enfrentar la desocupación, implementando programas de reconversión ocupacional para la emergencia. Éstos consistieron en preparar un trabajador de la construcción más polivalente y técnico, competente para cumplir funciones en diferentes oficios del ramo y, así, presentarse en mejores condiciones para reinsertarse en el constreñido mercado ocupacional. También se entregó capacitación técnico-profesional a las esposas, convirtiéndose en apoyo económico para su familia.

Una de las políticas de la constructora ha sido difundir su experiencia en capacitación en el seno de la Cámara, en el convencimiento de que ésta termina favoreciendo al gremio, precisamente por la naturaleza transitoria del trabajo en la construcción, lo que contradice a aquel empresario que piensa la capacitación como un gasto no indispensable, sin reparar que en un mercado laboral de alta rotación, el que los trabajadores tengan una mayor calificación termina

beneficiando a unos y otros, transformando los aportes en una inversión de alta rentabilidad social.

#### RETRATO DE FAMILIA

Los aires de Moller y Pérez-Cotapos crean una atmósfera familiar. El cuidado y la educación pretenden formar un cuerpo laboral con rasgos que se asemejan a una familia. Todos los hijos requieren, en sus primeras etapas, una atención que proteja su crecimiento: albergue, alimentación, salud, recreación y demostraciones de afecto. En ese contexto, reciben educación: aprenden a leer y escribir, adquieren hábitos, disciplina y trato orientado de acuerdo a determinados valores que darán sentido al aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Todos estos rasgos son visibles en las oficinas y en las obras. Los dueños, los profesionales y los trabajadores en sus relatos hacen un retrato de familia. La idea de familia con jerarquías y tratos claramente delimitados y con vínculos de lealtades mutuas se confirma con el tiempo de permanencia en la empresa. Según una encuesta de la Fundación Social, en Moller y Pérez-Cotapos el 95% de los trabajadores se mantiene más de cinco años (en el sector es de 62,8%) y la antigüedad promedio es de 8,8 años (en el sector es de 3,8 años).

Pero más allá de las cifras, están las vivencias. El «maestro de segunda» Manuel Inostroza, trece años en la empresa, en dos oportunidades ha emigrado a otras constructoras: «No pues, no es lo mismo estar aquí que en otra empresa, porque para empezar los beneficios no son los mismos; pero si en una parte ni siquiera me dieron bototos». Las dos veces ha renunciado de otras empresas para volver a Moller y Pérez-Cotapos, porque además de los beneficios, echaba de menos el trato, el ambiente. Su retorno fue como volver a la familia, a la casa del padre: «Aquí, los cuatro: don Guillermo, don Pedro, don Eugenio y don Jaime (los nombra de corrido y por orden de jerarquía administrativa) a uno lo saludan. En la celebración de

los cuarenta años de la empresa, estuvieron en una convivencia aquí en la obra, compartiendo y conversando con nosotros. Es una relación de confianza: si ellos son los que ponen la plata, nosotros los que ponemos la mano de obra».

El buen trato cotidiano, el que se fragua día a día, es lo distintivo y lo que tiende a desaparecer en otros lugares. El «maestro de segunda» evoca su experiencia en otras empresas: «Es hora de colación y le dicen «vaya a almorzar después», o cuando llega la hora de salida, «tenís que quedarte» y ni siquiera preguntan si te podís quedar». En estas experiencias emergen, por contraste, los modos aprendidos en Moller y Pérez-Cotapos: «Si hay un horario establecido de trabajo, uno no puede aceptar estas cosas; en cambio —continúa— aquí se dice «sabís que estamos atrasados en esta peguita... bueno, vamos a la operación». Los trabajadores saben que este gesto tendrá más tarde su recompensa, cuando lo consideren para otros trabajos, pero en el fondo lo que más se valora es sentir que se les da confianza.

#### LO IMPORTANTE ES TENER SALUD

En la familia, la salud ocupa un lugar privilegiado. En Moller y Pérez-Cotapos los trabajadores valoran el sistema de salud y celebran el acuerdo de la empresa con Consalud, isapre vinculada a la Cámara de la Construcción, a la que está afiliado el 84% de los trabajadores, por los servicios y la amplitud de las coberturas médicas y de medicamentos.

Lejos está aquella atención médica que prestaba el facultativo en su propia consulta al trabajador contratado por la empresa, y la difusión de los instructivos y beneficios de los servicios de salud estatal. La empresa suscribió un acuerdo con Consalud en 1988. La mayoría de los trabajadores inscritos en el Fondo Nacional de Salud (Fonasa) se trasladaron al nuevo servicio. Éste consiste en la creación de un Fondo de Salud con el 7% de la cotización mensual de los trabajadores administrado por la empresa. El Fondo financia casi la tota-

lidad de los gastos de atención de salud de los trabajadores y sus cargas familiares. Si los aportes a este Fondo son superiores a los gastos, permite aumentar coberturas y contar con beneficios adicionales; pero si la situación es a la inversa: mayores los gastos que los aportes, la empresa está comprometida con Consalud a cubrir el déficit. Moller y Pérez-Cotapos actúa como aval de sus trabajadores, otra de las demostraciones de confianza de la empresa hacia su personal.

La administración de los recursos del Fondo de Salud por parte de una empresa es un caso excepcional en los compromisos que establecen las isapres. Esto ha significado cumplir con los cuidados que Moller y Pérez-Cotapos quiere entregarle a la familia de los trabajadores. La sobre-bonificación de los servicios va mucho más allá que lo ofrecidos en los planes normales de una isapre. Un beneficio que ilustra lo excepcional de este convenio es la bonificación del 90% de los gastos reales de la hospitalización de un trabajador o de un miembro del grupo familiar en el Hospital Clínico de la Universidad Católica, el Hospital José Joaquín Aguirre o el Hospital Parroquial de San Bernardo. Si un trabajador tiene que acudir a consultas médicas y psicológicas y/o realizarse exámenes, cancela el 20% del valor total. El mismo valor desembolsa cuando va a un especialista. También el Fondo bonifica el 70% de los medicamentos ambulatorios y los tratamientos odontológicos.

Los beneficios administrados por el Fondo consideran patologías sociales, ausentes en los planes de salud de las isapres, como el financiamiento de programas de tratamiento de drogas y de alcoholismo. Los excedentes del Fondo han permitido ampliar coberturas hacia las llamadas enfermedades catastróficas, costeadando intervenciones de trasplantes de corazón y tratamientos de la enfermedad de cáncer. En el campo preventivo, el Fondo de Salud, cada dos años, se hace cargo de todo el personal para una revisión oftalmológica en las mismas obras; también con la misma frecuencia, clínicas móviles y ambulancias se desplazan hasta los lugares de tra-

bajo para realizar exámenes preventivos generales de salud. También se realiza anualmente un examen preventivo dental a los niños y se han establecido convenios para la atención con siquiátras y terapeutas familiares, cancelando los trabajadores el 50% del valor de una sesión normal.

#### LA CAPACITACIÓN HACE LA DIFERENCIA

La capacitación es otro pilar que sostiene el edificio de Moller y Pérez-Cotapos. Comenzó a levantarse en 1972, diez años después que se pusiera «la primera piedra». En los primeros pasos, se descubrió que muchos de los «maestros» no sabían ni sumar ni restar. El 32% de los trabajadores era analfabeto, por lo que se implementó una campaña de alfabetización y de nivelación básica. Otros tiempos, si se comparan con los niveles alcanzados el 2002, cuando el 90% de sus trabajadores se capacitó, ocupando el 100% disponible de la franquicia Sence para esta empresa, porcentaje que no ha variado desde 1986.

Una minoría está completando sus estudios escolares (cuatro de cien en una de las obras en enero del 2003). La mayoría de los trabajadores pasa por cursos técnicos de hormigón, terminaciones, puertas, gasfiterías o soldaduras. La oferta se ha ampliado hacia la reconversión laboral formando trabajadores multifuncionales. En niveles de jefes de obra y capataces se les ofrece una formación profesional de dos a cuatro años en institutos especializados y universidades. El personal con responsabilidades de mando asiste a seminarios intensivos de capacitación en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y ética.

La capacitación es una posibilidad de cumplir nuevas funciones. Así lo percibe Manuel Inostroza: «La empresa me daría la mano, pero no me decido a dar el paso a estudiar interpretación de planos; depende de mí, pero me acobarda salir del trabajo, cansado, estudiar, llegar tarde a la casa y volver

de madrugada a la obra». En Moller y Pérez-Cotapos, la capacitación no se la mira en la perspectiva de lograr más rentabilidad para la empresa o generar más ingresos para el trabajador. También se la concibe como una oportunidad para el crecimiento personal a través de una reflexión valórica del trabajo. La honestidad, la responsabilidad, la cooperación, la transparencia, son temas que se incorporan a la capacitación técnica. El trabajo es una relación humana, es un medio para una realización que sobrepasa la satisfacción de las necesidades básicas. El ámbito de la capacitación se extiende hacia la familia, donde la mujer puede aprender computación, peluquería, corte y confección, repostería, pero, sobre todo, salir de casa, crecer en su autoestima, comunicarse con otros mundos, lo que repercute positivamente en la familia.

La empresa ha introducido el teatro como herramienta para comprender las diversas facetas de problemas como el sida, el sobreendeudamiento o los riesgos del trabajo. «Cuestión de amor» y «A precio de huevo», son algunos de los títulos de representaciones teatrales montadas por un elenco profesional en los comedores de las obras. Ahí se muestran temas que comunican problemas que acosan a la sociedad. Bajo estas formas creativas, el trabajador se siente atraído, entretenido, para abordar su realidad o la de su entorno. El impacto se expresa de inmediato en las conversaciones en la faena, las que continúan en la familia. Las imágenes y los mensajes quedan fijados a la memoria.

La obra «Alerta roja» fue una de las representaciones que pretendían hacer reflexionar sobre los riesgos que acompañan al trabajador todos los días. Esto es considerado clave y la empresa dispone de un experto profesional permanente en seguridad laboral. Éste recorre las obras y las oficinas impartiendo cursos a trabajadores, empleados de oficinas y directivos. Cada quince días, todos los miembros de la empresa repasan los peligros y las medidas para que el trabajador, el empleado y el ejecutivo eviten cometer por desuso decisiones



o acciones que causen daño físico en las personas, ya que en los accidentes laborales siempre hay una causa humana, ya sea por acción o por omisión.

La capacitación está incorporada en la mentalidad de la empresa. Es parte fundamental de los cimientos que sostienen el edificio y cohesionan un grupo humano creativo, productivo y armónico. La empresa intenta con la enseñanza profesional y valórica configurarse como una familia, en la que sus miembros permanecen y si se alejan pueden volver. Esta actividad formativa se convierte en algo tan básico como la remuneración o los beneficios. Tras ella están la expectativa y el futuro de dos realidades que se superponen y que muchas veces sus delimitaciones son borrosas: la empresa y la familia.

#### CON CALMA, UN BUEN CONVENIO

Los trabajadores de obras están afiliados al sindicato de la construcción, y dos de ellos son dirigentes de esa organización nacional. En 1981 se eliminó el tarifado nacional de la construcción que les daba poder de negociación a los sindicatos. Tras el plan laboral de entonces, los trabajadores acordaban sus condiciones en forma grupal, obra por obra. Diez años después se estableció un sistema de convenios colectivos a los que se aviene si ambas partes llegan a acuerdo, sin obligatoriedad legal. En este contexto, el sindicato externo a las empresas actúa como asesor o portavoz de los trabajadores, los que tienen como representantes a los delegados de las obras.

La empresa estableció un sistema de convenios colectivos, de acuerdo con los trabajadores, antes que se estableciera por ley, luego de la única huelga habida en la empresa: 500 trabajadores durante cuatro días, en enero de 1990. Ya la constructora tenía más beneficios que los apuntados en la demanda presentada por el sindicato (colonia de veraneo, bono de nacimiento, de matrimonio, de defunción, regalo de navidad, etc.). Los convenios colectivos, desde entonces, han

contribuido a mantener una buena relación con el sindicato al que se encuentran afiliados los trabajadores

Manuel Inostroza fue delegado de obra y valora la participación del sindicato en los convenios colectivos. Recuerda con satisfacción su labor directiva: era un portavoz de la obra social, «es mi fuerte», acota. Le preocupaba si un compañero o familiar tenía alguna enfermedad y lo daba a conocer en la asamblea para ayudarlo. Ante una mala situación de algún trabajador, llamaba a la campaña del kilo, y en un día reunían cien. También se «sacaba» una cuota mortuoria ante un fallecimiento. El sindicato ha funcionado bien hasta ahora, dice: «El presidente era bastante efusivo, seco, pero ha cambiado, y ahora se hace lo mismo, pero con calma, lo que lleva a la responsabilidad, porque uno siempre tiene a alguien al lado (los compañeros) y atrás (la familia). Tenemos un sueldo digno». Un maestro de segunda en una obra gruesa puede ganar 350 mil pesos para el bolsillo al mes, además de algunas horas extras y los bonos para locomoción y alimentación.

Con los capataces y jefes de obra los conflictos no son habituales, porque están sujetos a una cultura de respeto a sus subalternos, que se inculca en talleres de formación, y los trabajadores saben que en la empresa hay una norma no escrita sobre el trato que debe regir en las obras. Por otra parte, señala el «maestro de segunda», «siempre hay que cuidar al que está atrás y por eso no puede ser conflictivo, es algo psicológico... los dos, el capataz y el trabajador, tienen familia».

Esta es una demostración de cómo los trabajadores han internalizado la mirada especial que los socios tienen sobre la empresa y la familia: «Aquí difícilmente usted puede encontrar un soltero, somos casi todos casados, un 98%, porque a la empresa le gusta que haya empleados con responsabilidades; el soltero no tiene tanta responsabilidad». Cuesta entrar a trabajar a la constructora, «hace añitos que cuesta, porque nadie se quiere ir», asegura Inostroza.

### RASGOS HOGAREÑOS EN LAS OBRAS

Los beneficios sociales perfilan rasgos hogareños en las propias obras. Los trabajadores amanecen allí, se visten con las ropas de trabajo proporcionadas por la empresa y luego pasan a tomar el desayuno: una leche con dos marraquetas. A la hora de almuerzo, el ingeniero de obra, el jefe de obra y los capataces reciben un almuerzo, mientras a los trabajadores se les habilita un comedor para calentar su propia colación (atrás quedó la época de *boom*, cuando un servicio contratado por la empresa llegaba con el almuerzo para todos). Los que se quedan horas extras se repiten la colación de la mañana y todos pasan a ducharse con agua caliente.

Todos tienen derecho a solicitar préstamos, los que son entregados en unidades de fomento sin intereses y son devueltos mediante el descuento por planilla. Ese mismo procedimiento es empleado para financiar los materiales de construcción, como planchas para el techo o las canaletas o pinturas impermeabilizantes, entregados a fin de que cada trabajador pueda reparar sus casas antes de que se inicie el invierno.

En verano, la empresa incentiva al trabajador a que haga uso de sus vacaciones en familia y evitar la tendencia del trabajador de solicitar el dinero a cuenta de vacaciones. Para esto dispone de un centro de recreación con 10 cabañas en el balneario de Punta de Tralca, donde más de cien familias acuden durante siete días en forma gratuita a pasar sus vacaciones en la temporada de verano. Del mismo modo hacen uso del lugar los hijos de los trabajadores durante las vacaciones de invierno.

En el lugar son acogidos por el mayordomo y un grupo de profesionales que anima la convivencia entre las familias. Es una semana de esparcimiento y descanso: «Si allá hasta se olvida de la casa de uno, porque aunque es estar como en otra casa, la cabaña, al ser individual, se cuida como si fuera de uno». También, las cabañas las ocupan los recién casados en su luna de miel o cuando pasan dificultades en su relación matrimonial o el trabajador está convaleciente de una enfermedad.

Los beneficios sociales colocan a la familia como otro de los pilares del edificio empresarial. Esto se hace notorio en la celebración de una Navidad «con sentido». Se expresa en el tipo de regalos de pascua, algo útil para la casa (batería de ollas, juego de vasos, toallas, sábanas), para el trabajador (una buena camisa), para los niños (un libro de cuentos), un pan de Pascua, un nacimiento para armar, una tarjeta para el grupo familiar y la edición de una Biblia accesible a todos. Este mismo concepto de familia es fomentado mediante el premio que se entrega por antigüedad a los trabajadores que han permanecido por más de 10 años en la empresa, el que consiste en un regalo para el hogar, equivalente a 6 UF, elegido por la pareja.

La política de contratación considera prioritaria la condición de un trabajador con familia. Coherente con la política pro-familia, la empresa ha desarrollado desde sus inicios un programa de vivienda propia y digna para los trabajadores, en estrecha colaboración con la corporación habitacional de la Cámara Chilena de la Construcción. Este programa estimula el ahorro voluntario sistemático mensual y cuando el trabajador consigue el nivel de ahorro requerido para optar al subsidio, la empresa le concede un premio equivalente al doble del monto ahorrado (o 10 UF como se hace en la actualidad) y lo avala y orienta en las postulaciones a los subsidios estatales.

La expectativa de la casa propia ha sido un aliciente para que el trabajador se esfuerce por permanecer en la empresa. En la actualidad, el 75% de los trabajadores es propietario (en 1986, el 25% lo era). Por otro lado, de los trabajadores no propietarios en Moller y Pérez-Cotapos, un 60% está en proceso de acceder a la vivienda a través de este sistema de ahorro.

#### EVALUACIÓN Y UTILIDADES

La evaluación por desempeño, obra por obra, incide en los montos que reciben el gerente de Operaciones, los ingenieros y jefes de obras por concepto de reparto de utilidades,

a diferencia de los empleados de la oficina central, que con cargo a las utilidades reciben una gratificación según el resultado económico anual de la empresa, y los tres socios con cargos ejecutivos, que reciben un porcentaje fijo de las utilidades totales, distribuidas según una proporción convenida con anticipación.

Las evaluaciones por desempeño son diferentes según el lugar que la persona ocupe dentro de la organización de la empresa. Los trabajadores de obra son evaluados de acuerdo a la apreciación de los capataces y los jefes de obras, sin perjuicio de recibir la opinión del ingeniero de la obra. Se consideran, entre otros factores, el trato con los demás, su espíritu de superación y la identificación con la empresa. Se les asigna un puntaje de 1 (muy bueno) a 5 (muy malo). Estos resultados son considerados en la selección y contratación de personal para nuevas obras.

Los capataces son evaluados por el ingeniero de obra con la asistencia del jefe de obra y ratificados por el gerente de Operaciones. En este caso se consideran el conocimiento de su especialidad, el manejo y trato con el personal, la eficiencia, la calidad del trabajo y la lealtad a la empresa.

Los jefes de obra son calificados por el gerente de Operaciones y el ingeniero de obra de acuerdo a los mismos elementos anteriores. Los ingenieros de obra son evaluados por el gerente de Operaciones formalmente al término de la obra tomando en consideración las siguientes variables: cumplimiento del presupuesto total de la obra y de la mano de obra, del plazo programado y de la calidad especificada, como también la lealtad a la empresa, manejo y trato al personal y relación con los clientes. El gerente de Operaciones es evaluado por el gerente general considerando la coordinación del personal directivo de las obras, el control y cumplimiento de programas (plazo, calidad, costos), negociación y administración de subcontratistas, relaciones laborales y humanas con el personal y con el sindicato y relación con los clientes. El personal de la oficina central es evaluado por el jefe de área

y luego por el gerente de Finanzas y Administración y/o gerente general en reuniones de análisis.

Los tres socios con funciones ejecutivas reciben en total el 5% de la utilidad anual, distribuido éste según la responsabilidad del cargo de cada uno. El gerente de Operaciones recibe, al término de cada año, una bonificación por rendimiento de cinco sueldos mensuales, cifra que en buenos años ha llegado hasta 7,25 sueldos. Los ingenieros de obra, de acuerdo a su desempeño, puede recibir hasta un 40% de su renta básica, y los jefes de obra hasta un 33% de su renta básica. Los empleados de la oficina central, cuyos sueldos están por sobre los del mercado, de acuerdo al resultado económico anual de la empresa reciben una gratificación extraordinaria de hasta 2,5 sueldos mensuales.

Las ideas originarias de la empresa conservan su vigencia. La misión emprendida por los socios, de construir una obra empresarial centrada en la persona, y por extensión en la familia, se retrata en su rostro de cuarenta y dos años. El estado del núcleo familiar no es indiferente, se tiende sobre ella un manto en que los trabajadores y sus familias tienen oportunidades de protección, siguiendo la tradición mariana. La empresa ha creado soluciones extraordinarias para el cuidado de la salud, alimentación, vivienda, recreación y afecto. En este contexto se perfila «la familia Moller y Pérez-Cotapos», que crece profesional y valóricamente a través de la educación y de un trato cotidiano en que las tareas son ejecutadas en un clima laboral respetuoso y de cooperación. Esta fisonomía familiar se confirma cuando los trabajadores, sus esposas y sus hijos, se refieren a las bondades distribuidas y se hace evidente cuando nadie quiere irse, y cuando por falta de trabajo se emigra a obras de otras empresas, el trabajador «inmigrante» quiere volver aun renunciando a su nuevo trabajo. Su actitud es la del que desea retornar a su tierra, a su hogar, a los suyos.

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Nombre:** Constructora Moller y Pérez-Cotapos S.A.

**Actividad de la empresa:** Constructora e inmobiliaria.

**Antigüedad de la empresa:** 42 años.

**Número de empleados:** 80 personas permanentes y más de 300 personas en las obras, aunque es variable por la naturaleza transitoria de la actividad de la construcción.

**Porcentaje sindicalizado:** 100% de trabajadores en obras.

**Tipo de calificación del personal:** profesionales universitarios: ingenieros civiles, constructores civiles, asistentes sociales, auditores, contadores, contralores, técnicos superiores, y personal calificado en oficios o funciones específicas adecuadamente calificadas en obras e institutos.

**Denominación y dependencia de la unidad especializada de recursos humanos:** Departamento de Bienestar Social y Capacitación, dependiente de la Gerencia de Finanzas y Administración.

**Grado de rotación:** una buena parte del personal es por naturaleza temporal en la actividad de la construcción.

**Promedio de antigüedad del personal:** 8,8 años.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—Las remuneraciones de jornaleros y maestros se establecen de acuerdo a su categoría: sueldo base mensual garantizado, tratos o bonos de producción (según la productividad alcanzada en el mes por el trabajador) con valores negociados para toda la obra entre gerencia técnica, sindicato, trabajadores y profesional administrador de la obra. Reajustabilidad una vez al año de acuerdo al convenio colectivo.

—Las remuneraciones de los capataces y jefes de obras son acordadas con el gerente técnico y reajustados una vez al año. Las remuneraciones de los profesionales de obra son acordados

con el gerente técnico y aprobadas por el gerente general y reajustadas una vez al año, además de los premios económicos que se otorgan, según parámetros previamente establecidos (cumplimiento de plazos, calidad y costos).

—Las remuneraciones del personal de oficina son establecidas por el gerente de Finanzas y Administración y reajustados una vez al año, y cuando la empresa obtiene utilidades se les reparte una participación proporcional al sueldo de cada uno.

### LOS BENEFICIOS TOP

El desarrollo de una política de bienestar social ha sido ininterrumpida desde la creación de la empresa (1961), la que tiene un fuerte impacto para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de la construcción y sus familias (seguridad previsional, de salud, habitacional, capacitación, recreación y deportes). Administración del Fondo de Salud de los Trabajadores (7%) convenido con la isapre Consalud, administrada por la empresa, que entre los distintos beneficios destaca la bonificación del 90% de los gastos de hospitalización del trabajador y sus cargas en tres hospitales de Santiago.

La implementación de programas de capacitación laboral sistemáticos y permanentes tanto en el plano valórico como en el ámbito de la reconversión laboral y la capacitación técnica a familiares de los trabajadores.

Los programas de viviendas sobre la base de un sistema de ahorro sistemático desarrollado en conjunto con la Corporación Habitacional de la Cámara Chilena de la Construcción y la Fundación de Asistencia Social. Éste ha permitido que el 75% de los trabajadores actuales dispongan de casa propia y el 60% de los sin vivienda propia están en planes de ahorro en vista a adquirirla.

La disponibilidad de 10 cabañas en el balneario Punta de Tralca para que las familias de los trabajadores de la empresa



tengan sin costo alojamiento. Programas recreativos en sus vacaciones y para que los hijos de los mismos puedan usarla durante sus vacaciones de invierno

### CLAVES DEL EXITO

1. Estimular el perfeccionamiento técnico-profesional de todos los participantes de la empresa, para alcanzar altos estándares de calidad en los productos y servicios ofrecidos al mercado y logrando rentabilidad económica.
2. Crear desde sus inicios una empresa con una «misión» clara y compartida por los socios y apoyada por todos los trabajadores, priorizando el bienestar social y el desarrollo personal de los integrantes de la empresa y sus familias.
3. Establecer principios enmarcados en una ética social y haber sido consecuentes históricamente con ellos, así como actuar con seriedad y responsabilidad frente a mandantes, clientes y contrapartes.

**UN EJEMPLO: LA CAPACITACIÓN PERMANENTE**

La Constructora Moller y Pérez-Cotapos, desde su fundación, se ha preocupado por transmitir a los trabajadores la valoración del ser humano a través del respeto a las personas, acogiendo sus inquietudes, reforzando su formación ética y valórica así como apoyando su educación y el fortalecimiento de sus aptitudes y destrezas por medio de la capacitación permanente. Esta opción por la formación ética se ha aplicado a través de una variedad de formas y contenidos.

—Cursos de autocontrol de las personas orientados a elevar la conducta del personal

—Cursos de liderazgo

—Cursos de convivencia

—Prácticas de recreación en familia

—Dramatizaciones didácticas orientadas a promover buenas costumbres

—Charlas de inducción en las obras dirigidas a que el trabajador conozca la forma de ser y el espíritu de la empresa

—Cursos a las esposas de los trabajadores (peluquería, costurería, etc.) con el fin de adquirir un trabajo independiente y producir ingresos adicionales para la familia

**PARA RECORDAR**

—«No es lo mismo estar aquí que en otra empresa, porque los beneficios no son los mismos. Por ejemplo, en una parte ni siquiera me dieron bototos».

—«El promedio de permanencia del trabajador en la constructora Moller y Pérez-Cotapos es de 8,8 años, mientras que el promedio en las demás empresas del rubro es de 3,8».

—«En la actualidad, el 75% de los trabajadores de la empresa es propietario de viviendas. En 1986 sólo lo eran el 25%, mientras que en las empresas del área sólo el 42% tiene casa propia».

—«Los tiempos han cambiado. En 1986, el 32% era analfabeto, por lo que se implementó una campaña de alfabetización y nivelación básica. Pero esas son cifras que parecen de un pasado lejano, si se comparan con los niveles educacionales alcanzados; por ejemplo en el 2002, cuando se capacitó al 90% del personal, ocupando el 100% de la franquicia SENCE, porcentaje que se mantiene invariable desde 1986».

#### UN LUGAR DE ESTILO

La familiaridad es un estilo. Una forma de ser que, como todas, se cultiva. El tío José es el mayordomo de las cabañas de veraneo en Punta de Tralca. Hace 21 años llegó, al atardecer de un 31 de diciembre de 1980, a recibir a los primeros trabajadores veraneantes de la constructora. Un personaje que es el animador de la vida de las familias que ocupan el centro recreativo. Escuchar al tío José es sumergirse no tan sólo en la historia de un lugar, de un grupo humano, de las familias o del trabajador de la construcción, sino que sus palabras van revelando en forma sorprendente la evolución del país retratada en los perfiles del trabajador de la construcción y sus cambios de estilos y mentalidades.

El tío José recuerda al trabajador de los inicios como a alguien temeroso, tímido, «pedía permiso para todo». Hoy, en cambio, llega un trabajador con más dignidad, más conocedor y provisto de más cultura. Ha tenido más acceso a la formación, a la capacitación y a bienes durables y con ello se ha ido acostumbrando a llevar una vida más cómoda. Hace veinte años, tendía a colaborar en la animación de la comunidad: el asado hecho entre todos era cita obligada. La fogata se encendía con entusiasmo y con el fuego, las canciones, los bailes y los juegos. El veraneante actualmente es más pasivo, espectador. Estos cambios exigen trabajar para lograr un sentido de comunidad en el veraneo.

Las diez cabañas, con capacidad para 70 personas, están envueltas en un entorno de sol y sombra. El paisaje destaca por la fragancia de los eucaliptos que se elevan por sobre sus techos, los cercos de arbustos y el piso de enredaderas que cubren el suelo y que dan forma a los senderos que comunican los espacios habitables, junto a los lugares de esparcimiento colectivo: la plaza, la cancha y las bochas, además del salón de reunión, el juego, el baile y la televisión. En realidad se ingresa a un microclima, resultado de la obra de un estilo encarnado por el tío José, una persona que sintetiza muchas de las energías que emanan de la familiaridad alojada en Moller y Pérez-Cotapos.

Oriana Madrid (43 años) es segunda vez que veranea en la colonia. Omar Howard (39 años) calcula que esta es su venida número cuarenta. Oriana ha llegado con sus tres hijos, su marido quedó trabajando; es asesora del hogar en forma esporádica y viene de la Villa Galvarino de Peñalolén. Su estancia de siete días la aprecia como un regalo: «No hay dinero para un paseo de siete días, a lo más para uno o dos». La señora, que habita en un ambiente tensionado con una inseguridad latente, siente haber llegado a un mar de tranquilidad, con una playa que se vive sin aglomeraciones. Los temores aflojan y tiene la certeza de que allí nada se pierde, «aunque deje la llave puesta», agrega Omar. Como dueña de casa, Oriana se fija en las cabañas, su limpieza, habla de la comodidad de contar con la loza y la ropa de cama, el orden. Estas condiciones estimulan a cuidarla, mantenerla como algo propio. Oriana es reservada, no dada a la vida social, pero aquí se ha sentido animada a conocer gente, conversar, aprender juegos, compartir y ayudarse, pues los egoísmos no afloran en este ambiente.

Omar venía con su padre y ahora lo hace con su señora y sus dos hijas. Exultante, disfruta cada momento, pero en un comienzo no fue así. Renuente a integrarse, se aislaba: «Me costó entrar en esta dinámica, la consideraba extraña. El tío

José me invitaba, pero no iba, hasta que insistió y en un invierno me conversó mientras regaba y me fui dando cuenta de que la gente era como uno y me fui integrando poco a poco. Fue todo un aprendizaje hasta que llegué a disfrutar de la convivencia, los juegos de los niños y querer el silencio».

Contar con un orden en la comunidad y con la confianza entre todos, aun con el principiante, son dos rasgos destacados por Omar. Precisa que este ambiente familiar de vacaciones es el resultado de la orientación que imprime Moller y Pérez-Cotapos, lo que la distingue de otras empresas, donde se acentúan la distancia y el desconocimiento: «Aquí llegamos al casino y los conocidos intercambiamos tallas y los nuevos nos presentamos; un cachipún gigante rompe el hielo inicial y durante la semana, de los buenos días pasamos a la convivencia».

En Punta de Tralca se proyecta la vida familiar, la misma que Omar sintió cuando ingresó atrasado a su primer día de trabajo, hace once años, y la asistente social, María Teresa Moreno, le dijo de entrada: «Bienvenido a la familia Moller y Pérez-Cotapos».

## Oxiquim S.A.

### *La química de unas buenas relaciones*

*En pleno siglo XXI y en la empresa química Oxiquim es posible hallar costumbres laborales cada día menos frecuentes: funcionarios que hacen toda su carrera en la compañía, fidelidades que se confirman en situaciones límites y beneficios que se han mantenido por décadas. Lo anterior convive con medidas bastante revolucionarias para nuestro medio, como la participación del personal en las utilidades, la evaluación de los jefes por parte de sus subalternos y la inclusión en los contratos colectivos de prestaciones inéditas. La combinación le ha permitido a esta empresa convertirse en un ejemplo a seguir, en opinión de autoridades y expertos.*

La situación para Oxiquim, como para la mayoría de las empresas chilenas, se tornó compleja en los últimos años del milenio. La crisis económica mundial deprimió sus principales mercados de exportación. Un contexto poco propicio para dejar contentos a los trabajadores en una negociación colectiva que se iniciaba. Pero existía la voluntad de «inventar algo novedoso», porque «las personas no se sienten satisfechas si se van de la negociación con lo mismo que tenían», explica Raúl Urzúa, gerente de Recursos Humanos.

Por esos días rondaba una inquietud entre los profesionales de informática. Habían notado en el personal insuficiencias y

algunas carencias de destrezas en el uso de programas computacionales indispensables y pedían algún tipo de entrenamiento generalizado. Pero, ¿cómo reforzar realmente las habilidades informáticas si pocos tenían computadores? Regalarles un aparato a los 450 empleados no se podía y establecer un sistema de préstamos rotatorios parecía engorroso. En la tormenta de ideas surgió la de ofrecer a todos los trabajadores la adquisición de computadores en ventajosas condiciones ante la imposibilidad de aumentar el valor de los bonos fijos en la próxima negociación.

Oxiquim conversó con la empresa estadounidense Hewlett Packard (HP) y firmaron un convenio mediante el cual importarían 400 computadoras de última generación e impresoras, a excelente precio y en ventajosas condiciones de pago: 36 cuotas y baja tasa de interés. Pero como el objetivo era desarrollar destreza informática en el personal, la oferta tuvo un agregado. Si aceptaban la propuesta se beneficiarían de un curso de Word, Excel e Internet en la Universidad Viña del Mar y a los que lo aprobaran se les condonaría el 50% de la deuda del computador. La presentación aparecía beneficiosa para todos: la empresa conseguiría trabajadores tecnológicamente más actualizados y éstos compartirían esta nueva herramienta con sus familias, con sus hijos. Era una iniciativa «con un efecto multiplicador mucho más amplio que un bono tradicional», según la administración.

Con ese paquete se llegó a la primera reunión con los sindicalistas. Al comienzo la proposición no los impresionó y tampoco despertó entusiasmo en la asamblea de trabajadores. Sin embargo, la noticia se empezó a divulgar, de boca en boca, y llegó a los hogares. Se enteraron la señora del operador, el marido de la secretaria y, sobre todo, los hijos. ¿Un computador en la casa? Qué les han dicho. Los empleados empezaron a ser presionados por sus propias familias para que aceptaran lo ofrecido. Tanto así que, en la última reunión, ante la insistencia de los directivos en exigir aumentos fijos,

la empresa estuvo a punto de ceder cuando planteó la disyuntiva: está bien, se aumenta el valor de los bonos, pero se anula la oferta computacional. Los dirigentes dudaron y terminaron optando por los computadores, pues imaginaron que sus hijos nunca les perdonarían llegar a casa sin el computador. Así fue como el 90% del personal terminó adquiriendo el equipo y aprobando el curso. En la ceremonia de entrega de los diplomas, soldados y trabajadores de mantenimiento, que jamás se habían sentado frente a un PC, demostraron cómo habían superado sus temores iniciales a una tecnología que ahora dominaban.

Con esta negociación, Oxiquim probó que éstas pueden ir más allá de ser «montos más y montos menos» e introducía un concepto distinto y novedoso, que concitó atención fuera de los límites de la empresa. En efecto, la iniciativa de los computadores desató una dinámica imprevista, abriendo horizontes desconocidos en estos procesos de negociación. La familia se integró a éste al reconocer que un bien cargado de futuro se colocaba ante sus ojos. La oferta de computadores, impresoras y entrenamiento produjo en el grupo familiar una expectativa y participación inesperadas. Sus miembros, con su entusiasmo, hicieron brotar una fuerza desconocida que logró desarmar las reticencias iniciales de los trabajadores y precipitó la aceptación de la proposición de la compañía. A su vez, especialmente los más jóvenes, se convirtieron en un soporte inimaginado para la capacitación de sus padres.

Estas características impactaron también en el Gobierno, lo que quedó registrado en el reconocimiento de la experiencia dado por la Directora del Trabajo en su visita a la empresa. Esta experiencia es un ejemplo más de un historial en que ha predominado un clima de confianza suficiente como para que en más de 50 años no se haya registrado una sola huelga, pero en que también se ha dado cita al ingenio innovando en políticas de relaciones laborales para encarar los vaivenes de una economía abierta. Oxiquim ha dado con una



fórmula exitosa al combinar la calidez que da la confianza con la innovación que da una sintonía respecto a lo que ofrece el mundo moderno.

#### LA CULTURA DE LA CONFIANZA

Las «políticas de recursos humanos» o «desarrollo organizacional» eran desconocidas en Chile cuando Oxiquim inició sus actividades. En 1950 se crea Sintex, empresa productora de formiato de sodio, ácido fórmico y auxiliares químicos para curtiembres y textiles. Cinco años después inició sus actividades la mayor de sus subsidiarias: Oxiquim, una de las principales industrias químicas, con instalaciones en Viña del Mar —su lugar de origen—, Concepción, Iquique, Quintero, Puerto Montt y Santiago y que en la actualidad exporta a mercados de los cinco continentes. Posee además subsidiarias en Brasil, Venezuela, Argentina, y recientemente abrió una oficina comercial en Pekín, China. Desde sus primeros años la empresa puso énfasis en las buenas relaciones laborales y en ciertos valores que se han ido traspasando de administración en administración y que hoy están escritos.

La confianza es su valor principal, que se complementa con el respeto a las personas y los compromisos. En Oxiquim están convencidos de que la confianza, construida día a día, es la base de cualquier relación, también de las laborales, y si ésta no se cuida puede destruirse de una plumada. Por eso, cumplir los compromisos es algo vital, y cuando éstos se ponen en riesgo, por cualquier circunstancia, de inmediato se llama a la otra parte y se conversa la situación. Cumplir con la palabra empeñada es un desafío permanente; su realización produce confianza, cercanía, un amable ambiente laboral que se sobrepone a la frialdad propia de los negocios.

Junto a los valores citados, desde sus inicios el origen regional de la compañía ayudó a construir sólidas relaciones internas. Fundada en Viña del Mar, localidad entonces

pequeña, la mayoría de los empleados se conocían y tenían lazos de amistad. El espíritu de camaradería subsistió luego que la empresa se transformara en sociedad anónima y se expandiera con sus sucursales a lo largo del país. Conserva prácticas tradicionales, como celebrar los festejos dieciocheros y navideños y las cenas anuales que sindicato y directivos organizan y comparten. De este modo se desarrolla una dimensión humana en la empresa. Mediante el conocimiento se forma un nexo entre ejecutivos, personal administrativo y operativo, que no hay que olvidar, como lo afirma el presidente y socio mayoritario de la empresa, Vicente Navarrete, «es imprescindible para que un negocio resulte».

Oxiquim creció junto con los beneficios para sus empleados. Así, la empresa se distingue por su buen ambiente laboral. Muchos profesionales jóvenes, especialmente en la V Región, desean trabajar en ella. Cuando hay plazas, se corre la voz, porque se la reconoce por su historia de crecimiento económico y progreso social. Hay un cierto orgullo de pertenecer a la empresa por su imagen de pionera, de futuro. Fue un hecho puntual, de comienzos de los 80, el que marcó un antes y un después en las relaciones laborales de la compañía.

#### REPARTIENDO LA EFICIENCIA

Las relaciones laborales en Oxiquim, como en las demás empresas nacionales, se construyeron en el contexto de una economía protegida. Dicho de manera simple, si los empleados conseguían un reajuste salarial, un nuevo bono o cualquier regalía fija para compensar el aumento en los costos de producción, se solicitaba al Estado un alza de precios. El impacto era inevitable: una espiral inflacionaria terminaba anulando los beneficios obtenidos, pero eso era parte del juego.

Ese escenario cambió en forma dramática a comienzos de los 80. El Estado abandonó su rol protector y la economía se abrió a la competencia interna y externa. Las empresas eran

eficientes o quebraban. Momentos difíciles en los que muchas sucumbieron. Oxiquim, para no ser una más de las caídas, implementó una serie de modernizaciones internas: compró tecnología de punta, se abrió al comercio y distribución de productos e intensificó su actividad exportadora. El área de recursos humanos no fue excepción. En el nuevo contexto, ya no se pudo dar el lujo de aumentar los costos cada vez que enfrentaba un proceso de negociación colectiva, porque eso significaba ineficiencia, perder terreno ante otras empresas y quedar fuera de carrera, es decir, morir dejando una estela de cesantes.

El nuevo desafío era que las remuneraciones y beneficios se vincularan a la eficiencia económica, a la capacidad de producir bienes de más calidad y más bajo costo. La empresa se abocó al cambio, observó experiencias exitosas en países desarrollados y se fijó en algunas que habían optado por la repartición de utilidades: a la empresa que le va bien, a todos les va bien. Así, los beneficios laborales se logran como resultado de la eficiencia de la compañía y no pasan a engrosar sus costos. ¿Podría resultar en Chile?, se preguntaban los socios, a mediados de la década de los 80. Hasta entonces no se conocían experiencias chilenas en semejantes políticas y los trabajadores no eran proclives a pactar beneficios que no fueran fijos.

En los primeros tanteos de la siguiente negociación colectiva las dudas se confirmaron. Extrañados, los dirigentes sindicales interrogaban: ¿Utilidades? ¿Qué es eso? ¿Qué utilidades van a repartir si se está gastando el dinero en construir nuevas plantas? No diferenciaban inversiones de gastos. La nueva política los llenaba de temor. La incertidumbre aumentada por el desconocimiento en materias económicas y administrativas. Habría que esforzarse en explicar los significados y consecuencias de los nuevos enfoques. La empresa cobró animación. Se suscitó un espontáneo e intenso intercambio sobre los contenidos y desafíos del sistema de reparto

de utilidades. Surgió la idea de cursos de capacitación para conocer y comprender. Cómo funciona un mercado abierto, qué hace eficiente a una empresa, de qué dependen sus utilidades... eran las interrogantes. La empresa comprometía su apertura para que hubiese acceso a la información. Todos podrían saber la evolución de los negocios, dónde había que poner más esfuerzos y qué se planeaba emprender o abandonar. En esa perspectiva, reuniones periódicas darían cuenta de un detallado informe del estado de la empresa. Bueno o malo, el conocimiento era la base que podía darle validez a la nueva política. Este fue el punto de quiebre de Oxiquim, su paso a una «era moderna», que precipitaría una cadena de hechos tendientes a capacitar y transparentar información a sus empleados.

La administración acudió a la negociación presentando el innovador sistema de reparto de utilidades: se distribuiría un 7% de las ganancias de cada ejercicio, una vez al año, entre los trabajadores —excepto el gerente general y los ejecutivos dependientes directamente de él— en forma proporcional al sueldo, además de las gratificaciones legales y de los beneficios históricos. Además traían un atractivo especial: los resultados de la empresa entregaban estimaciones que anunciaban una importante suma a repartir. La estrategia tuvo éxito y los trabajadores apostaron por la nueva política. Oxiquim distribuyó utilidades por primera vez y cada uno de sus empleados recibió un bono equivalente a dos sueldos y medio.

Con el reparto, hubo un cambio de actitud general en la empresa. Los trabajadores cada vez más mostraron interés por conocer aspectos económicos, saber de los vaivenes de los negocios y una conducta responsable manifestada en escenas inéditas como el cuidado en el uso de las materias primas. Ante cualquier situación de derroche, ahí acudían compañeros para llamar la atención al que se sobrepasaba. Comprendían que el aumento de los costos, vía exceso de gastos, iba en detrimento del beneficio y, por lo tanto, restringiría los

montos que les correspondería recibir por concepto de distribución de utilidades.

El primer reparto de beneficios, a fines de 1984, significó para los empleados recibir un bono equivalente a dos sueldos y medio, y aunque no todos los años ha habido buenos resultados, el sistema está consolidado luego que, precisamente, en momentos de no utilidades o pérdidas, la actitud de la gente ha sido poner más interés en su trabajo con el fin de revertir la situación adversa. Con todo, los empleados en más de una ocasión han insistido incluir nuevas regalías fijas en los convenios colectivos —algo propio de la cultura laboral chilena—, pero en ninguna de las negociaciones se ha pedido reemplazar el sistema de reparto de utilidades, lo que ha pasado a formar parte de la cultura de Oxiquim.

El otro gran hito que remeció la política de relaciones laborales fue en la segunda mitad de los 90, cuando los mercados de exportación, Europa y Estados Unidos, aumentaron sus exigencias. Países de la Comunidad Europea, por ejemplo, impidieron el ingreso de productos sin la certificación ISO 9000, que establece una serie de procedimientos en su producción, que acredita su calidad ante un organismo internacional. Oxiquim, inspirada en la idea de calidad total, de origen japonés, decidió implementar el mejoramiento continuo, de mucho prestigio en seminarios internacionales y universidades. Extensos *best sellers* se han escrito sobre el tema. En el año 1997, Oxiquim certifica en ISO 9002 sus principales procesos ligados a los productos de exportación.

#### LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

Para lograr mejorar la calidad en sus procesos, Oxiquim realizó durante largo tiempo cursos de capacitación para sus trabajadores, relacionados con el tema de la calidad y el mejoramiento continuo. Sin embargo, no se percibieron cambios significativos.

Un análisis más profundo sobre el tema determinó que era necesario generar en la empresa un estilo de dirección del personal que facilitara la generación de iniciativa y autosuperación en los trabajadores. En consecuencia, había que trabajar con las jefaturas. Se concluyó entonces que era necesario mejorar la calidad del liderazgo.

Los estilos autoritarios cierran los espacios de libertad necesarios para el aprovechamiento integral de las capacidades de la gente.

Se define así en Oxiquim un estilo de liderazgo basado en la confianza, en la delegación y en la buena comunicación, estilo que se promueve fuertemente en todas las jefaturas.

¿Cómo propiciar el cambio de actitud? Obviamente, la respuesta incluía más capacitación, seminarios y mucha paciencia, pero sobre todo introducir una señal concreta.

Ésta consistió en la implantación de un sistema de evaluación de las jefaturas por parte de sus propios subordinados, en relación con el estilo de liderazgo de éstas.

Oxiquim, con la ayuda de egresadas de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Valparaíso, diseñó un sistema consistente en un cuestionario de alternativas que se debía responderse en forma anónima. Las 41 preguntas fueron enfocadas a medir las capacidades de dirección: «mi jefe toma en cuenta mis ideas», «mi jefe confía en mis capacidades», «mi jefe considera importante que sepamos los porqués de nuestros distintos quehaceres». Todos estos enunciados, el evaluador los califica con una nota del 1, que significa estar «totalmente de acuerdo», al 4, que significa estar «totalmente en desacuerdo».

La iniciativa para cambiar el ejercicio de la autoridad no era nada fácil y despertó opiniones encontradas. Mientras los trabajadores la entendieron como una oportunidad de expresarse en vista a mejorar las relaciones laborales, algunos jefes expresaron dudas y suspicacias. Sin embargo, estas se fueron limando a través de cursos de «liderazgo». En éstos se quebraron los

esquemas tradicionales de ejercicio de poder, abandonando la idea de que unos saben y otros ignoran; unos mandan y otros obedecen. La propuesta era que una autoridad sería eficaz si lograba comunicarse con el subalterno, recogiendo y sintetizando sus aportes en una nueva idea, un nuevo plan, una nueva dirección en la que todos se sintieran partícipes. El sistema de evaluación «de abajo hacia arriba» era el mecanismo concreto que revelaría los avances o retrocesos de este proceso de cambios en la mentalidad de las jefaturas y, por lo tanto, la calidad de los liderazgos.

El cambio ha sido paulatino, no obstante la empresa puede exhibir avances en la confianza respecto a los trabajadores, así como éstos pueden hacerlo con la eficacia demostrada en la gestión de nuevas responsabilidades.

#### SIN MIEDO A LOS SINDICATOS

El sindicato se ha atrevido a incursionar en nuevos espacios, estimulados por la premisa de Oxiquim de no temer a que los trabajadores desarrollen e incluso asuman decisiones importantes dentro de la empresa. Esto no ha sido una frase más, de momento que la empresa ha constatado que la organización sindical puede hacerse cargo de ciertas labores administrativas, como es el caso de las responsabilidades asumidas en la concesión del casino y la administración del servicio médico.

Las reiteradas quejas de los sindicalistas por la deficiente dieta ofrecida por la empresa externa a cargo del casino: exceso de lentejas, escasez de carne y ensaladas agrias, determinó que la empresa propusiera al sindicato administrar la licitación de una nueva concesión. Los dirigentes lo aceptaron con un presupuesto acordado con la empresa. El resultado habla por sí mismo cuando los reclamos han desaparecido y el actual concesionario, elegido por el sindicato, se mantiene por más de ocho años.

Esta buena práctica empresarial significó que Oxiquim transfiriera competencias al organismo sindical en labores en que los trabajadores son beneficiarios directos. Es el caso de la administración de los bonos de salud del convenio empresarial con la isapre. La secretaria del sindicato tramita los bonos a los usuarios del convenio, desde la señora del gerente general hasta la del portero. El sindicato ha asumido también la competencia de seleccionar la empresa proveedora del seguro médico complementario, los postulantes a becas estudiantiles y otros tipos de ayudas económicas. En estos casos, el método es que la empresa determina una cantidad de recursos y delega la decisión de cómo usarlos.

La organización sindical ha ido adquiriendo un rol social cada vez más relevante en la empresa al ir más allá de resguardar intereses puntuales y proponerse mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias. En este sentido, una de las iniciativas que los han llenado de orgullo es la del Fondo de Ayuda Estudiantil, que se distribuye cada año entre los hijos con buenas calificaciones en la enseñanza media, universitaria y técnico-profesional, siendo el propio sindicato junto a un representante del Área de Recursos Humanos, quienes se encargan de seleccionar a los galardonados. Esta postura le ha valido su reconocimiento: el 58% de trabajadores está sindicalizado y los no afiliados lo reconocen como la entidad que administra la distribución de ciertos beneficios, seguros de que no discriminarán.

La libertad de acción del sindicato y el desarrollo alcanzado en nuevos espacios de la compañía han significado que los roces, como conflictos de poder, descontento por ascensos o despidos, se hayan reducido. La manera de enfrentar estos conflictos en Oxiquim es simple: se resuelven conversando. Si alguien se considera más apto para un ascenso, se le explica por qué se decidió beneficiar a otro; si un despido provoca polémica, se explicitan las razones que pesaron en la medida.



La idea es sacudir con energía la basura, no esconderla debajo de la alfombra, como cuando el clima interno en una determinada área se enturbió. En esa ocasión, ante la incertidumbre por los cambios que exigía implementar la competencia externa, el directorio presionaba al gerente, éste a los jefes de planta, y éstos a los trabajadores, hasta que estalló el conflicto. Entonces se recurrió al método de «sacudir la alfombra». Las partes involucradas —jefes, sindicato y subalternos— se reunieron en el casino a conversar abiertamente las diferencias; cada uno manifestó sus puntos de vista, discutiendo hasta lograr acuerdos. Los prejuicios y las asperezas iniciales que reforzaban la controversia se disiparon, concluyéndose en que había fallado la comunicación, dado que no había grandes diferencias entre las partes.

#### LA FIDELIDAD ESTÁ EN EL AIRE

La confianza e identificación con la empresa se demuestra en los momentos críticos, como fue en el incendio declarado en la planta de Viña del Mar y que apareció en los principales diarios y noticieros de televisión. Llamas que podían ser vistas desde el centro de la ciudad se alzaban en uno de sus patios. El incendio era intimidante, sin embargo la oportuna y valiente actuación del personal de turno y los trabajadores de la brigada de incendio, junto a bomberos de la Quinta Región, permitió controlarlo con rapidez. Esta misma actitud de los trabajadores hacia la empresa puede advertirse en la ausencia de huelgas durante medio siglo: «Ni una hora, ni en los tiempos de mayor efervescencia política...», recuerda el presidente de la compañía. La baja tasa de rotación laboral es otra de las tantas muestras de la cohesión lograda por la vía del diálogo. Todo esto ha influido para que la empresa esté en la mira de diferentes ministros del Trabajo, los que han visto en esta experiencia un ejemplo a seguir. Este se evidencia en las continuas invitaciones de que son objeto eje-

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

cutivos y dirigentes sindicales para que revelen cómo se ha llegado a «la fórmula Oxiquim»

Un compromiso «sentimental» en todos sus estamentos repercute en el desempeño y la productividad de cada uno. Hay algo inconmensurable que circula en el aire de la empresa: una satisfacción por lo que se hace y una confianza con quienes se comparte lo que se hace. Esta atmósfera es el resultado de la preocupación especial por el estado social de la empresa y de la calidad de vida del trabajador. Lo demás, la mayor productividad y los mejores resultados, viene por añadidura. Después de todo, una fórmula simple.

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Nombre:** Oxiquim S.A.

**Actividad:** Fabricación, distribución, venta y representación de productos químicos intermedios y de servicios logísticos especializados. Entre sus producciones principales se destacan materias primas para pinturas y adhesivos para maderas.

**Antigüedad:** 52 años (partió como Sintex en 1950 y en 1955 nació la filial Oxiquim).

**Número de empleados:** 450 personas, distribuidas en Santiago (98), Concepción (76), Viña del Mar (250), Quintero (30), Iquique (7) y Puerto Montt (13).

**Porcentaje sindicalizado:** 58%.

**Tipo de Calificaciones del personal:** El mínimo es de escuela industrial y hay 200 profesionales universitarios.

**Denominación y dependencia de la unidad especializada de recursos humanos:** Gerencia de Recursos Humanos, dependiente directamente del gerente general.

**Grado de rotación:** Muy bajo, rara vez se producen renuncias.

**Promedio de antigüedad del personal:** 20 años.

**Política de capacitación:** Acordes a las exigencias de las normas ISO 9002.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—En Oxiquim se pagan un sueldo base y una serie de bonificaciones: bonos por turnos, un bono mensual fijo, uno de movilización y otro llamado «compensatorio de leyes sociales» equivalente a un 18% del sueldo base (con tope de 60 UF).

—Cada trimestre, los sueldos base, las regalías y beneficios expresados en dinero se reajustan en el 100% de la variación del IPC.

—Doce personas, entre los que se cuentan los jefes de turno, reciben además una renta variable con relación al cumplimiento de metas.

—Un 7% de las utilidades de cada ejercicio se reparte entre los trabajadores con contrato indefinido en proporción a sus respectivos sueldos base.

## LOS BENEFICIOS TOP

**1. Incentivos a la educación:** La empresa dispone de un monto anual para distribuir entre los hijos de los trabajadores que se destaquen por sus rendimientos y calificaciones. El último año hubo 43 beneficiados —universitarios, estudiantes técnico-profesionales y escolares de Enseñanza Media—, seleccionados por el sindicato. Los jóvenes reciben un cheque nominativo a su nombre, en una ceremonia a la que son invitados junto con sus padres. Además, los trabajadores de la empresa perciben con la liquidación de febrero un bono de escolaridad por hijo.

**2. Vacaciones:** Cada invierno, los hijos de los empleados de las plantas y oficinas de Santiago y Concepción viajan invitados por la empresa a las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. Ahí se les lleva de paseo por cerros, ascensores típicos y museos. El programa, llamado Vacaciones Felices, lo coordina el sindicato, con recursos aportados tanto por la compañía como por los trabajadores. Además, durante esa época, se organizan asistencias familiares al cine.

**3. Regalos:** En el marco de las celebraciones navideñas que organiza el sindicato, la empresa otorga recursos para la compra de regalos destinados a los hijos de sus empleados, de 0 a 15 años de edad. El sindicato establece una comisión encargada de elegir los obsequios y despacharlos. Los trabajadores destacan su alta calidad; por ejemplo, en la última fiesta, los jóvenes de 15 años recibieron un TV a color de 14 pulgadas;

los de 14, una bicicleta Oxford, y los de 13, una radio mini-componente con CD. «Los niños tienen claro que el Viejo Pascuero está en Oxiquim», reconoce un sindicalista.

**4. Fondo paritario de salud:** La empresa y el sindicato han establecido un fondo para ayudar financieramente a los trabajadores que se vean enfrentados a gastos en salud elevados y extraordinarios, estén o no sindicalizados. El fondo lo conforman aportes mensuales tanto de la empresa como de cada trabajador (0,5 UF en cada caso). Es administrado en conjunto por representantes de la compañía y del sindicato.

**5. Cuota mortuoria y funerales:** Oxiquim otorga un monto por el fallecimiento de cualquier persona que sea carga familiar de un trabajador; en caso de la muerte del padre o la madre, la suma se entrega aunque no sean cargas. Asimismo, cancela los funerales de todo trabajador, su cónyuge, sus hijos solteros de hasta 26 años, el padre y la madre, y facilita buses para el traslado del personal que desee asistir.

### CLAVES DEL ÉXITO

—**Los valores sobre la mesa:** Oxiquim tiene establecidos por escrito su misión, sus valores y su posición frente al personal, lo que es ampliamente conocido por todos.

—**Confianza en dos direcciones:** La confianza es un requisito básico que se logra con la apertura y el diálogo permanente entre directivos y trabajadores de la empresa, junto a una activa y responsable participación de la organización sindical.

—**Información al alcance:** La información accesible es señal de transparencia, aumenta la confianza y también integra a todos en las metas de la empresa.

—**Participación en las utilidades:** El reparto de un porcentaje de las utilidades entre los trabajadores no es sólo una buena forma de incrementar los beneficios del personal sin

FUNDACIÓN CARLOS VIAL ESPANTOSO

aumentar los gastos fijos, sino que además fortalece los nexos de los trabajadores con su empresa. «Pasan a ser en parte propietarios», estima el presidente de Oxiquim.

—**Incentivo del autoperfeccionamiento:** Como una buena relación se construye día a día, su conservación requiere una actitud y una conducta que impliquen estar en permanente búsqueda de mejores formas de realizar las tareas.

—**El diálogo, método de convivencia:** Establecer este principio no implica que desaparezcan los problemas. La clave es saber conversar las diferencias y ser capaces en conjunto de llegar a consensos.

**UN EJEMPLO: PÓNGALE NOTA AL JEFE**

Desde que nos visten de cotona para ir al jardín infantil, somos sometidos a evaluaciones constantes. Al menos, la gran mayoría. La «tía» primero, luego el profesor, el jefe... Pero en Oxiquim se produce el quiebre. La mayoría es la que evalúa, en este caso, el desempeño de sus jefes directos, a través de un cuestionario anónimo que se responde periódicamente. Esto es una estrategia probada que permite impulsar planes de calidad al interior de una empresa.

**Objetivo:** Fomentar la capacidad de autocrítica en las jefaturas, permitir el establecimiento de políticas de perfeccionamiento continuo y mejorar el clima laboral.

**Requisitos:** Es recomendable que las evaluaciones se hagan en forma anónima, pero, a la vez, amistosa, de manera que el sistema no se transforme en una instancia para acusaciones personales.

**Qué evaluar:** El espacio que dan los distintos jefes para el desarrollo de las capacidades individuales de los integrantes de su equipo.

**Cómo evaluar:** Se realiza un cuestionario de 41 preguntas enfocadas a medir las competencias de los jefes: «mi jefe me escucha y toma en cuenta mis ideas», «mi jefe confía en mis capacidades», «mi jefe considera que sepamos los porqués de nuestros distintos quehaceres», «mi jefe trabaja en equipo». Las calificaciones son del 1, que significa estar «totalmente de acuerdo», al 4, que significa estar «totalmente en desacuerdo».

**Periodicidad:** Se realiza la encuesta una vez al año. Una periodicidad regular permite establecer una evolución de los estilos de dirección, además de dar una señal clara y continua del tipo de líderes que la compañía exige.

**Qué se hace con los resultados:** Se generan conversaciones directas de cada una de las jefaturas con sus subalternos y se acuerdan acciones a seguir.

**Qué esperar:** No hay que esperar resultados inmediatos.

Cambiar conductas arraigadas es un proceso lento. A tres años de implementación, Oxiquim considera que ha habido cambios positivos, como mayores niveles de satisfacción, de solución de problemas, de competencias.

#### PARA RECORDAR

—«Mientras mejor vida tengan el trabajador y su familia, mejor se van a sentir ellos y nosotros. Lo demás —la mayor productividad, los mejores resultados— viene por añadidura».

—«La confianza es la base de cualquier relación, también de las laborales, y eso es algo que no se impone, sino que se construye día a día».

—«Las personas no se sienten satisfechas si se van de la negociación con lo mismo que tenían».

—«Más que resguardar intereses puntuales, el objetivo del sindicato deber ser el de mejorar la calidad de vida de quienes trabajan en la empresa».

#### BRIGADAS DE INCENDIO: DEVOLVIENDO LA MANO

Una ínfima chispa fue suficiente para que ardiera un solvente cuando se procedía a su trasvasije desde un estanque de mil litros a un camión. Las llamas desbordaron el depósito y se extendieron a un grupo de tambores con diversos diluyentes. El incendio, declarado una tarde de marzo del 2000, podía verse a gran distancia; un cuadro que inducía a pensar una tragedia descomunal. Sin embargo, al día siguiente, la huella dejada por el fuego era tan mínima como la chispa que todo lo encendió. ¿Qué había ocurrido? La clave estuvo en la acción de una veintena de hombres, trabajadores de la empresa, que trabajando coordinadamente con bomberos de la región, extinguieron en poco más de una hora un infierno que amenazaba con devorarlo todo.

Este grupo de personas forma una brigada preparada para enfrentar emergencias. Al momento del siniestro tenía



ocho años de preparación para enfrentar con medios propios estas eventualidades, pero fue hace tres cuando el equipo adquirió un afiatamiento extraordinario. Una de las personas decisivas, tras la hazaña, es Marcelo Gómez, empleado del área de informática y bombero en su tiempo libre. Él detectó algunas falencias en la organización y acción de la brigada que podían llegar incluso a costar vidas. Planteó sus opiniones a la gerencia y recibió el apoyo para realizar los cambios pertinentes. Líder de la brigada, es el responsable del abastecimiento, del cuidado de los equipos y medios para afrontar ocurrencias en la empresa, de la capacitación del grupo y también es el encargado de asumir el control de la fábrica declarado un siniestro.

La brigada fue objeto de una completa reestructuración. La nueva organización se formó bajo la idea de que los brigadistas supieran llevar a cabo todas las tareas y ser capaces de suplir a cualquiera de sus compañeros que faltara. De este modo se intenta evitar riesgos de un fracaso en las operaciones. El grupo pasó por un reentrenamiento asimilando técnicas de control de emergencias, aprendidas por Gómez en centros estadounidenses. También, los brigadistas contaron con un equipamiento de punta para casos de emergencia.

Así, la veintena de hombres en su mayoría del área de mantenimiento, se transformó en un compacto de personas que entrenaban en forma rigurosa, con sus uniformes amarillos y cascos, una vez a la semana, haciendo caso omiso a las «tallas» que les propinaban sus compañeros, no brigadistas, y que aludían a «jugar a los bomberos». «Llegamos a ser un equipo verdadero, de amigos que nos conocemos en nuestras debilidades y fortalezas y que nos juntamos a celebrar los fines de año y a hacer asados de vez en cuando» —comenta Gómez—. Esta cohesión es parte importante de los sistemas de emergencia, puesto que éstos no están diseñados para trabajar en forma individual.

El grupo había realizado varios simulacros en el patio de trasvasije antes de que se desatara el recordado incendio. Sa-

bían que lo fundamental era evitar que el fuego se propagara hacia los extremos y alcanzara otros estanques. Era necesario circunscribirlo, dejar que el material ya incendiado se consumiera —las llamas eran demasiado grandes como para intentar apagarlas—, pero que no continuaran avanzando. Los bomberos de la ciudad, llamados por los propios brigadistas, llegaron a cumplir tarea de ayuda.

El desempeño de los brigadistas fue impresionante. Enfrentaron una peligrosa cercanía con el fuego, porque debían enfriar la zona de estanques. El protagonismo y valor de estos hombres quedó registrado en las imágenes de los noticieros de televisión y en las primeras planas de los diarios: uniformes amarillos de personal de Oxiquim, y cascos negros de bomberos, predominaban en la escena. Paralelamente, en el casino de la empresa se entregaban alimentos y bebidas a los participantes del siniestro (trabajadores de Oxiquim, bomberos, carabineros, personal del SAMU, etc.). El trabajo para la brigada prosiguió toda la noche, ya que una vez consumido el combustible, había que evitar la emanación de gases que pudiese causar un nuevo incendio. Cerca de sesenta personas, entre brigadistas y personal de turno, dedicaron horas a la ardua tarea de arrojar una y otra vez espuma sobre los residuos quemados.

La opinión general de quienes participaban en estas faenas era que estaban entregados al cuidado de su fuente de trabajo, de su empresa. Fue un esfuerzo extraordinario en el que están comprometidos sentimientos muy profundos que, como señala Gómez, son una expresión de cariño hacia la empresa, «de devolverle la mano por todo lo que nos ha dado». El amor propio de la brigada creció hasta aceptar sólo una cena de agradecimiento y ni hablar de pagos por horas extraordinarias. Las bromas de sus compañeros dieron paso a un creciente entusiasmo: de todas las áreas de la empresa brotaron felicitaciones e interés de hombres y mujeres por integrarse al grupo de brigadistas.

## Sodimac S.A.

### *Toda la mirada en los clientes*

*«La empresa ha cambiado, pero sigue siendo la misma empresa». Así empezaba la conversación con el ex despachador de camiones y actual subgerente de distribución Carlos Quintanilla, 27 años en la empresa. Las paradojas suelen inquietar, porque aparentan un absurdo, pero también porque conducen a verdades entrañables. En este caso, suscita un insospechado atractivo para el que se asoma a observar lo que hay detrás de Sodimac S.A., que, con atributos, se presenta como empresa líder del continente en el rubro de la comercialización de materiales de construcción y productos para el hogar.*

#### EL SER DE SODIMAC

La empresa surge en los albores de la década de los 50, cuando un grupo de constructores se propone crear un sistema eficiente de distribución para sus propias necesidades, pero la marca identificatoria de Sodimac se la reconoce en el espíritu emprendedor de Walter Sommerhoff, uno de los padres del cooperativismo, desde sus comienzos hasta la quiebra, en 1980. Tras dos años en manos del Síndico de Quiebras, la empresa es adquirida por Empresas Dersa, vinculada a la familia Del Río, entonces encabezada por José Luis del Río Rondanelli. Sodimac se reorganiza e inicia un proceso ininterrumpido de modernización de su actividad

comercial en tres etapas: su profesionalización, su crecimiento e innovación y su adecuación a estándares de competitividad internacionales.

La pregunta salta: ¿Qué clase de semejanzas puede descubrirse si la cooperativa fundada al comenzar la década de los 50 se expone delante de la gran empresa actual, adquirida al despuntar la década de los 80?

Al observar las oficinas centrales de Sodimac, junto a la berma de la carretera Panamericana, se evoca un tiempo *retro*. Largos pabellones de un piso, con pequeños patios interiores donde brota una vegetación silvestre, le dan a la construcción un parecido con lo que pudo haber sido un provinciano centro hospitalario. Cuando este recinto es el centro directivo-administrativo de una empresa que vende 700 millones de dólares al año, el mismo centro de operaciones de la cooperativa que vendía unos 20 millones de dólares al año, las palabras iniciales comienzan adquirir una vigencia que no deja de sorprender.

Las huellas están a la vista, en su fachada, pero cuando se traspasa su discreto umbral, se percibe un sello de informalidad, profesionalismo y cordialidad. Las jerarquías no se distinguen, evocando el valor de la igualdad, que predicaba el cooperativismo, y que hoy se parece a lo que con un lenguaje aséptico se denomina horizontalidad. Una de las primeras medidas al asumir la nueva administración fue suprimir la existencia de dos casinos, facilitando que los ejecutivos se juntaran con los empleados a la hora de la colación. Estas sensaciones de cercanía también recorren las sucursales más antiguas, donde aflora el trabajador con la camiseta puesta, con una expresión de cariño que exterioriza un sentimiento de orgullo, un motivo de prestigio al trabajar en Sodimac y, más que eso, de pertenecer, ser de Sodimac.

Una «digna austeridad» es la filosofía que permea la fisonomía humana y física de la empresa, la herencia mejor conservada de José Luis del Río Rondanelli y que da pie a su

gerente general, Guillermo Agüero, para decir que la empresa no tiene nada que aparentar y mucho que hacer (o comunicar): un buen servicio al cliente y a los proveedores. Una empresa que se aparta del *glamour*, y opta por invertir en calificación del personal y crear y desarrollar más y mejores servicios para la construcción y el hábitat de la familia... mejorar la calidad de vida de los chilenos.

#### PASADO Y FUTURO

La quiebra de la cooperativa, debida en gran parte a la abrupta liberalización del comercio exterior de fines de los setenta, conservó su bien máspreciado: las personas, los trabajadores. Estos habían desarrollado una fuerte conciencia de identidad, se sentían dueños y resistieron el terremoto y sus incontables réplicas. En medio del drama emocional propio de lo que podría ser la destrucción de su propia casa, se unieron y organizaron un sindicato para cobrar las indemnizaciones. Todos se afiliaron. Más adelante, ellos mismos se propusieron colaborar en la reconstrucción de la empresa. La presidenta del sindicato, María Angélica Follert, actual jefa del departamento de Bienestar, luego de haber recorrido todas las sucursales del país, encabezó las conversaciones con los representantes de la familia Del Río, pronta a hacerse cargo de Sodimac. Resultado: 500 trabajadores, de los 800, aproximadamente, continuaron en sus puestos.

Los propios trabajadores, con la comprensión del síndico, habían comenzado a construir el puente que pretendía comunicar la cooperativa con la nueva empresa. Éste pudo terminarse gracias a la empatía valórica de los trabajadores con los nuevos dueños, motivados por emprender una actividad que se distinguiera por las personas: «Lo más distintivo que tenemos, lo que más nos diferencia de otras empresas es que tengamos buenas personas en lo humano y en lo profesional», define el presidente del grupo de empresas Dersa, José

Luis del Río Goudie. Con esta filosofía quedó habilitado el puente entre el pasado y el futuro, un medio mediante el cual es posible para un simple observador establecer semejanzas entre una cooperativa que llegó a tener unos 800 trabajadores con una gran empresa que se aproxima a los 8.000.

La sintonía entre Alcántara 200, sede del grupo propietario de Sodimac, y Abdón Cifuentes 49, sede del sindicato Sodimac (2.400 afiliados), sorprende. El presidente del sindicato, Manuel Pezoa, considera la compañía «la número uno», debido a las personas, las que mueven la empresa en conjunto con el empresario. Esta idea ha echado raíces profundas. El dirigente estima un avance sustantivo cuando la empresa asume contratar a una asistente social, jornada completa, en cada tienda, para atender y tramitar la nutrida trama de beneficios para los trabajadores y sus familias. Así, se refuerza el aura de admiración, calidez y familiaridad instalada en el espacio laboral.

Estas iniciativas enamoran al trabajador de la empresa, dice el sindicalista. Un cariño se plasma en el espacio laboral, desde la acogida al recién llegado: recibidos por sus jefes, le enseñan las reglas y presentan a sus compañeros; éstos le saludan y animan; entre ellos, compartirán los cumpleaños o el día del santo de cada uno; cultivarán relaciones en diferentes espacios de encuentro (comedores, canchas de baby fútbol) con personas de diferentes secciones. Así, se estimula la idea de que el trabajador establezca vínculos con personas de otros departamentos, se conozcan y recomienden para hacer reemplazos en distintas áreas e ir haciéndose un currículum adicional; finalmente, sentir esta afinidad con la empresa al experimentar la sensación de crecimiento profesional y moral, inducido por una política privilegiada de capacitación.

En este clima, los conflictos no arriban a posiciones irreductibles. Las confianzas están bien instaladas para encarar las dificultades por vías amables, como las reuniones quincenales de la directiva sindical con Recursos humanos o la mensual

que sostienen con la gerencia general. Aun en ese momento crucial como es la negociación colectiva, cada dos o tres años, prevalece la buena relación. Sí, entonces, los músculos se tensan. Los trabajadores siempre quieren (y piden) más de lo posible. Lo normal es desear más, crecer, mejorar, conocer más. Es un período de idas y venidas, de observación, de análisis, de propuestas. También es de diálogo, de decir y escuchar, un momento expectante, a veces agotador, de nervios.

Pero esta tensión, cuenta Pezoa, se vive más en la asamblea de trabajadores que en la mesa de negociaciones. En la primera instancia suelen chocar los deseos con la razón; la ilusión con la realidad; en cambio, en la segunda se instala una aparente calma, o tensa calma, especialmente cuando las rentas (los sueldos) se ponen encima. Entre el aumento de los 20 mil pesos pedidos por el sindicato y los 8 mil pesos ofrecidos por la empresa, se quedó en 12 mil y las relaciones quedaron bien saldadas. Los beneficios aumentan: 3 millones anuales para actividades deportivas y recreativas. 45 horas de jornada laboral, en vez de 48, a contar del 2005. Una unidad de fomento y una canasta familiar de aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad. 500 mil pesos de materiales costo cero (precio de costo) para reparar el hogar.

Por otra parte, se incrementa el valor del bono de vacaciones; se establece el bono por asistencia a la persona que no falta más allá de cinco días en el año; se le da un valor en dinero al premio por antigüedad, a partir de cinco años; se establece el premio a la permanencia, a partir de los quince años; se acuerda conceder un préstamo para emergencia, de 400 mil pesos. En suma, considerando renta y beneficios, el aumento real logrado fue del 8,2%. Una buena negociación, dice Pezoa, pero dura.

La voluntad compartida entre trabajadores y ejecutivos de mantener la comunicación entre el ayer y el mañana ha logrado perfilar un presente fecundo, basado en la calidad de las personas que, desde sus diversas funciones, representan el

valor agregado hacia los clientes. De ahí la importancia del conocimiento y del cuidado de las personas. Éstas tienden, por naturaleza propia de la actividad, a establecer una relación armónica y empática para un buen servicio con los proveedores en la compra y con los clientes en la venta. «La interacción es básica y la persona aislada dentro de Sodimac, se puede morir de soledad... sería como un náufrago en una isla», afirma el presidente de Sodimac, Juan Pablo del Río.

Hoy día la relación empresa/proveedores y empresa/cliente está cambiando, de modo que ambos, proveedores y clientes, se sientan parte de Sodimac. En la actualidad, sus fronteras son difusas y cambiantes. El gerente general, Guillermo Agüero, es concluyente cuando señala que «Sodimac, (entendida como sus ejecutivos y sus trabajadores) es el conjunto de relaciones que tiene con sus proveedores y sus clientes: Sodimac son sus personas, pero también sus clientes y proveedores».

Esta nueva definición comienza a cobrar consistencia cuando establece un servicio, *Sodimac on line*, que permite compartir la información con los proveedores. De este modo evitan *sobrestockearse*, lo que significaría aumentar los costos de inventarios y traspasarlos a precio, y *substockearse*, lo que significaría carecer de productos disponibles en las tiendas y disminuir las ventas. La nueva definición también comienza a ser realidad en la relación con los clientes. Éstos cuentan con el servicio de la *Tarjeta Sodimac* (400 trabajadores), que les permite planificar la cantidad y frecuencia de sus compras y a la empresa observar el comportamiento de un millón 800 mil personas, clientes que disponen de la tarjeta.

#### EL CLIENTE, PRIMER ACTOR

La administración del grupo Del Río se propone colocar a Sodimac en el futuro. Procede a ordenar la empresa terremotoada por la quiebra y se propone convertirla en rentable



y con una base firme para emprender nuevas actividades. En forma metódica la profesionaliza. Los desafíos de los nuevos ejecutivos y el entusiasmo del personal sobreviviente permitieron encarar con realismo un período de crisis económica. Luego, se planteó la expansión y diversificación de la empresa. La iniciativa de establecer en Chile el modelo norteamericano de las grandes tiendas dedicadas a la venta al detalle de productos para el hogar dio origen a Homecenter Sodimac (4.000 trabajadores) para servir las necesidades de la familia que forma un hogar en un entorno en que sobresale la casa-habitación. Posteriormente, la empresa innovó en el área de la venta de materiales de la construcción con el formato Sodimac Constructor (1.300 trabajadores), destinado a acoger, además de las empresas constructoras, a nuevos actores en el rubro: contratistas pequeños, profesionales y maestros especialistas.

Ambos formatos se despliegan en un espacio funcional a una atención expedita. La mirada de la empresa se dirige al cliente; se propone atraerlo, reconocer sus inclinaciones, sentir sus deseos, satisfacerlos con una respuesta o un consejo decisivo. Este desafío sólo es posible alcanzarlo si los trabajadores apostados en la primera línea están preparados para entregar excelencia en el servicio al cliente: los mejores vendedores, los más educados, los más instruidos, los más disponibles, los más amables. Vendedores despiertos, atentos, presentes en los pasillos, idóneos para ofrecer información, orientación y seguridad al cliente. El trabajador como persona, a gusto en su labor, es el rasgo distintivo de Sodimac. Esta cualidad se probó con la llegada al país de Home Depot, en 1997. La competencia se desató en todos los frentes. Cinco años después, en diciembre del 2001, la potencia estadounidense optó por abandonar el país. El servicio de atención al cliente fue el eslabón central en esta ardua competencia que ocupó a todos los estamentos de la empresa. La excelencia en este campo fue reconocida como una de las causas determinantes en el desenlace favorable a Sodimac.

Los trabajadores fueron fundamentales en lo que podría interpretarse como una hazaña al desplazar a una potencia comercial que tenía el favoritismo de todos los entendidos. Pero más pudo el afiatamiento de la parte laboral. Los productos se multiplicaban en las góndolas; atentos, los vendedores colocaban, reponían y señalizaban las vías para que el cliente se sintiera cómodo. Potenciados, los trabajadores se aplicaron al máximo. Llamaron la atención las actividades en que los clientes se reunían alrededor de unos *stands* en las tiendas donde observaban demostraciones de cómo se realizan cortes de madera, instalaciones eléctricas o construcciones de asaderas.

La diferencia entre los operadores del negocio del *retail* está en la calidad del servicio. Las «guerras de precios» no son relevantes y el buen servicio está en las personas, en su preparación y en los apoyos metodológicos y de proceso en permanente innovación y que está muy vinculado a una eficaz atención al cliente, como son las cajas automáticas. La preparación del vendedor está siempre detrás de este objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, de que su compra sea a gusto. En este sentido, es un orientador, un asesor del cliente, que le ofrece alternativas y, sobre todo, confianza. Todo ello requiere del trabajador vencer los temores que despierta el conocer la extensa diversidad y complejidad de los productos, y adquirir una capacitación para responder en forma idónea las consultas de los clientes. Al encanto que suscita la relación con la gente, se agrega el desafío de entregar una clase de atención calificada que desata el orgullo cuando el cliente la reconoce y expresa. Pero, en definitiva, hoy, el objetivo del vendedor, señala el presidente de la empresa, Juan Pablo del Río, no está en que el cliente se vaya contento por la atención recibida, sino en que el cliente vuelva a hacer otra compra.

El eje central del negocio moderno se ha colocado en la relación vendedor/cliente. El cultivo de esta relación recién

comienza. Se trata de que el cliente sea el protagonista principal en los patios de Sodimac Constructor y en los pasillos de Homecenter Sodimac. El servicio al cliente se vuelve un asunto estratégico; de ahí la importancia de la selección en el ingreso del personal: actualmente se requieren personas con cuarto medio cursado, de modo de garantizar un nivel educacional y cultural apto para una buena atención al cliente. Pero, sobre todo, una capacitación y entrenamiento integrales, junto a conocimientos. Esta innovación en recursos humanos es una de las bases de sustentación primordial para sostener y hacer crecer la empresa. Una formación en el plano de los valores, del servicio al público y de conceptos y técnicas aplicadas a la producción, gestión, comercialización, distribución y mercadeo de los productos.

La presencia de trabajadores idóneos y amables es crucial en el resultado del negocio. El trato con el cliente es un medio decisivo en la perspectiva de hacerlo sentirse parte de Sodimac (la tarjeta es su documento de identidad). Sodimac entrega a sus empleados incentivos por la calidad de su atención. «Clientes incógnitos» asisten a las tiendas y observan el comportamiento de los empleados y van registrando su desempeño de acuerdo a ciertos protocolos de atención preestablecidos. Se entrega un premio semanal al empleado con mejor puntaje en cada tienda y premios semestrales a los empleados de las dos mejores tiendas evaluadas por los «clientes incógnitos». Las bondades de este sistema de emulación ha significado extenderlo a Sodimac Constructor.

El buen servicio en un contexto nuevo en que destacan las mayores exigencias del cliente y el incremento de la competitividad entre las empresas del mismo rubro, requiere además de una eficiencia en la distribución de los productos desde los proveedores a las tiendas. Éstas deben lucir una inmensa variedad de productos para atraer a un público que integra lo masculino y lo femenino, desde el niño hasta el mayor, con sus demandas que exige la vida moderna, espe-

cialmente en el ámbito de la familia. En este nuevo contexto, el sistema de distribución o logístico (400 trabajadores) adquiere un rol preponderante: «Hoy los negocios se ganan o se pierden por la logística», sostiene Carlos Quintanilla.

Un cliente cada vez considera más el factor tiempo y prefiere los servicios de la empresa que le garantiza la colocación de la mercadería en el lugar de destino en un plazo determinado. Sodimac doblegó a su competidor *Home Depot*, también por la gestión logística, apoyada en nuevos sistemas, como el *cross docking* (flujo continuo), mediante el cual los proveedores despachan productos directamente a los camiones de Sodimac, según los pedidos de cada tienda. Este sistema disminuye los costos de distribución (eliminación de diferentes pasos en la cadena de distribución) a un quinto con relación a las bodegas normales, según el subgerente de Distribución.

Las innovaciones también se incorporaron al montaje de tiendas. Estas requieren estructurar un espacio funcional que cumpla con dos condiciones respecto al cliente: dinamismo, es decir, que facilite la ubicación y la movilidad del cliente, y estética, esto es, productos dispuestos en soportes en que destaquen, atraigan la mirada del cliente (*merchandising*). Se trata de que las tiendas sean un espacio agradable, en la que el cliente además de estar comprando, disfrute con el surtido que se exhibe ante sus ojos.

En la etapa de crecimiento e innovación Sodimac ha cambiado. Hasta fines de los 80, cuando concluye la etapa de ordenamiento y profesionalización, su mirada era «de adentro hacia afuera», centrada básicamente en su eficiencia interna; ahora su mirada gradualmente se torna «de afuera hacia adentro», en que el cliente pasa a ser el centro de las preocupaciones de la empresa, ejecutivos y trabajadores, un actor cada vez más influyente en los debates y decisiones de las cuestiones estratégicas de la empresa. Esta inversión de la mirada ha comenzado, afirma Guillermo Agüero: «Ahora escuchamos,

aprendemos, sistematizamos, y en función de saber qué es lo que quieren nuestros clientes se van tomando decisiones».

#### A LA UNIVERSIDAD

La capacitación es una condición para el crecimiento de las empresas. Sodimac ha requerido un gran esfuerzo en la formación de su personal. El presidente, Juan Pablo del Río, considera que en ésta hay espacio para muchas capacidades que no requieren de grandes currículum, sino de una capacitación permanente y dirigida. Esta ha sido la fórmula para que personas en cargos menores en bodegas hayan llegado a ocupar cargos junto a los jefes de sistemas, o vendedores de tienda que han ascendido hasta gerente de tienda.

La capacitación de los trabajadores ha pasado a ser un asunto estratégico para la gran empresa. Los programas tradicionalmente concebidos para entrenar en funciones específicas, implementados como actividad adicional, fuera de las horas de trabajo, ya no responden a los nuevos requerimientos del negocio. Los trabajadores desean más reconocimiento, un diploma útil como capital cultural. Los conceptos de una empresa modernizada tocan a la puerta de la capacitación. En efecto, Sodimac comienza a verse como una empresa de personas, sin grandes instalaciones productivas, pero sí con muchos trabajadores. Esta visión dio las pistas para dar un salto cualitativo, diseñando una iniciativa inédita en el campo empresarial: la Universidad Sodimac, formadora de una profesión de expertos en coordinación de capacidades humanas.

La iniciativa es otra experiencia de apertura hacia mundos no explorados como el de la enseñanza superior. En lo institucional, se forma un directorio con gente de la empresa y destacados académicos de prestigiosas universidades. Se establecen convenios con institutos (Cámara de la Construcción, Inacap, Duoc) que otorgan títulos reconocidos por el Minis-

terio de Educación (técnico en administración y ventas de materiales de la construcción, luego de cuatro semestres, entre otros). En lo académico, se diseña una malla curricular de cursos (80 se imparten actualmente).

Los trabajadores-estudiantes se proponen conseguir un determinado número de créditos académicos para completar la formación. Se estructura un sistema de calificaciones y la aprobación de cursos y ciclos se formalizan con certificados y diplomas. La empresa, consciente de la importancia del desarrollo de la persona, emprende, con osadía, una inédita apuesta: aumenta las horas destinadas a la capacitación (7 al mes) e imparte los cursos en horarios de trabajo y diseña carreras de creciente especialización dirigidas a que sus trabajadores tengan la oportunidad de ascender en sus responsabilidades ocupacionales. Actualmente el 95% de la fuerza laboral pasa por la experiencia formativa: los operativos tienen un promedio anual de 40 horas de capacitación, en cambio un supervisor tiene 70 horas anuales.

Los trabajadores de Sodimac Constructor y Homecenter Sodimac siguen las mismas carreras, aunque con enfoques diferentes, recorren una malla curricular común: cursos ordenados en una secuencia lógica que deben aprobar para obtener un certificado o título. Las materias que cursan están vinculadas con los conocimientos que requiere el ocupante del cargo. Cuando el trabajador completa esa malla queda en condiciones de postular a una promoción dentro de la empresa, debiendo pasar además por una evaluación de desempeño y una evaluación de potencial para cargos superiores. Actualmente por la vía de la capacitación de la Universidad se puede aspirar hasta el cargo de gerente de tienda, aunque la expectativa futura es desarrollar un programa gerencial, de dos años, para postular a jefe de departamentos en la administración central y gerente de área (comercial, financiera, recursos humanos, entre otras).

Manuel Pezoa es uno de los beneficiarios del sistema de

capacitación: era un analista de sistema y ahora es supervisor de análisis de control de existencias. Encaró la universidad con interés, sin temor al contacto con los sistemas computacionales, preguntando sin pudor ante cada enigma que se le presentaba ante la pantalla. «Aquí, en Sodimac, aprendí computación», recalca con cierto orgullo. Con su experiencia, concibe la capacitación como algo que va más allá del entrenamiento, de adquirir habilidades, convirtiéndose en un mecanismo de movilidad social y económica del trabajador, pues con los conocimientos se está en condiciones de optar a un ascenso ocupacional abriéndose nuevas perspectivas laborales. Los trabajadores sienten orgullo al verse capacitados a más, a encontrarse en condiciones de escoger otras alternativas, sin quedarse estancados en ser un despachador o un recepcionista. Las expectativas de Pezoa están puestas en la atención al cliente, una actividad fundamental para Sodimac. Espera la oportunidad de capacitarse en el área jefe de operaciones de las tiendas: «A mí me gusta la relación con el cliente, tengo buena llegada con la gente. Tengo cualidades para más y mi desafío es no quedarme en un solo cargo». Y más adelante quizás... y no deja de referirse al ejemplo de dos de sus antecesores en la presidencia del sindicato: María Angélica Follert y Carlos Quintanilla, actualmente en cargos directivos en la administración central

La Universidad no sólo está orientada a la formación de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades, sino también de conocimientos valóricos. Por eso, imparte una serie de materias sociales en las que destacan temas como la droga (conocimientos de cómo prevenirla), el alcoholismo, la violencia intrafamiliar, problemas cotidianos del mundo actual y que inciden en las relaciones humanas, en el rendimiento laboral y en la productividad. También está en formación una malla electiva que integrará materias como Familia, Ética laboral y Ética económica.

La Universidad es una inversión en las personas (mil mi-

lones de pesos en el 2002, equivalente a un 5% del resultado de la empresa). En el 2000, cuando se concreta el proyecto de universidad se impartieron 93 mil 440 horas de clases; en el 2001 subieron a 234 mil 856 horas y en el 2002 superaron las 300 mil horas. Todo este esfuerzo repercute en las expectativas y aspiraciones de los trabajadores. La persona advierte la oportunidad de crecimiento humano y profesional en la propia empresa. Por otra parte, esta revolucionaria iniciativa ha aumentado en forma drástica la permanencia de las personas en un rubro, como el gran comercio, donde se producen las más altas rotaciones de personal: desde 1998 al 2001, el retiro ha descendido del 44% a algo menos del 20%. El promedio de permanencia del personal en la empresa es de 4,9 años. Cifras que hablan de la satisfacción del personal y que confirman sus sentimientos de pertenencia: ser Sodimac.

#### A MEDIO TIEMPO

Con la convicción de cuidar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de compatibilizar racionalmente los horarios propios del negocio de *retail* del hogar, surge un nuevo sistema de trabajo: la jornada a medio tiempo. La atención de este tipo de tiendas no sólo requiere de una extensa jornada laboral, sino que además se concentra prioritariamente en los días sábados, domingos y festivos (del 40 al 50% de las ventas de una semana se realizan entre sábado y domingo) y, en menor intensidad, los días laborables después de las siete de la tarde. Esto es una fuerte carga laboral para el plantel de jornada completa. Esta situación en un momento determinado puso en riesgo una de las columnas vertebrales de la empresa: la presencia de trabajadores idóneos y amables frente a la llegada de los clientes.

Los ritmos del gran comercio van contracorriente de la familia. La pregunta que se hizo fue: cómo compatibilizar los días y horas que el cliente demanda atención y los tiempos de



las familias de los trabajadores. La respuesta no ha sido fácil. Hoy en Sodimac un trabajador descansa dos días por cinco trabajados. La apuesta es cuidar la persona, aunque ello signifique un costo del 8% más que la competencia. En la misma línea de cuidados, los trabajadores en los tiempos de alta afluencia de clientes son reforzados por los trabajadores a medio tiempo, *seniors*, mayores de 55 años; dueñas de casa y jóvenes estudiantes. Esta es una decisión novedosa para garantizar la calidad de vida del personal a tiempo completo y dar ocupación a un tipo de personas que habitualmente no tiene acceso al trabajo, sea por su edad o por disponibilidad de tiempo.

Actualmente son 1.500 personas con contratos entre 20 y 30 horas semanales y la tendencia es hacia el aumento. Esta alternativa laboral no fue bien comprendida en un comienzo, hubo recelos en el sindicato: por qué una persona que viene de afuera, trabaja menos horas o gana proporcionalmente lo mismo que la jornada completa, se preguntaban. Por otra parte, las personas a medio tiempo se sentían con menos derecho que el de jornada completa. Los prejuicios fueron despejándose en el camino. En la actualidad, los *seniors*, las dueñas de casa y los jóvenes están asumidos y, más, son valorados. Han ingresado a las filas del sindicato, lo que ha significado que los dirigentes hayan tenido que aprender a representarlos en las negociaciones colectivas, como también se han integrado a la capacitación e incluso comienza a haber supervisores de medio tiempo.

Las relaciones humanas se han enriquecido. Los mayores activan su memoria laboral y transmiten su sabiduría y sus experiencias valiosas a los más jóvenes. Dan muestra de una disciplina y habilidad para encarar la labor, produciendo un efecto de demostración en los trabajadores de las nuevas generaciones. Las dueñas de casa muestran una actitud muy comprometida, estimuladas al descubrir un mundo nuevo fuera de la monotonía y subvaloración de los quehaceres do-

mésticos, propios de la casa. Su actitud contagia, creándose una atmósfera de dedicación y prolijidad en la labor. Los jóvenes estudiantes dan vitalidad a la jornada y se sienten reconocidos al recibir beneficios como cualquier trabajador, que difícilmente logran en otros empleos. El cuidado del trabajador a medio tiempo es indispensable para cumplir con los objetivos de calidad de vida y del buen servicio de los fines de semana y festivos.

Sodimac ha diseñado su trazado empresarial como un futuro con historia. La persona ha ocupado el centro del recorrido. Los trabajadores organizados reanimaron la empresa agonizante; los nuevos administradores los tomaron en serio y los invitaron a preparar en conjunto un vuelo hacia la modernidad. Lo hicieron sin arrancar las raíces, sin hacer tabla rasa con la historia forjada en valores humanistas. Así, se ha ido construyendo una cohesión sobre la base de lo que el presidente, Juan Pablo del Río, llama la principal riqueza de Sodimac: «la interacción con las personas de niveles diferentes». La transversalidad como norma en la empresa. Esta riqueza intangible se verifica en la conversación de un operador de tienda con personas del área comercial y compradores que van al Asia a adquirir productos o con el gerente del formato Homecenter. La persona es el actor ante los nuevos desafíos. La empresa, con todos sus estamentos y con una rejuvenecida idea de servicio, se propone hacer del cliente un colaborador más de la empresa, la que lo acompañará en sus proyectos de construcción y progreso familiares y sociales.

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL

**Nombre:** Sodimac S.A.

**Actividad:** Distribución de materiales de construcción y productos para el hogar.

**Antigüedad:** 50 años.

**Número de empleados:** 8.000 personas; en el área de la construcción, 1.300, y en el área de productos del hogar (*Homecenter*), 6.000 tiempo completo (400 en logística, 400 en tarjeta de crédito) y 1.500 medio tiempo (70% estudiantes, 22% dueñas de casa, 8% seniors).

**Porcentaje sindicalizado:** 70%.

**Tipo de calificaciones de personal:** Para ingresar a la empresa se requiere tener cursado el cuarto año medio. El 95% cumple con esta condición; el 5% son profesionales y técnicos.

**Denominación de la dependencia y unidad de recursos humanos:** Gerencia de Recursos Humanos, que depende del gerente de Finanzas y Soporte del Negocio y que a su vez depende del gerente general.

**Grado de rotación:** 20%.

**Promedio de antigüedad del personal:** 4,9 años.

**Política de capacitación:** La prioridad de la empresa es la capacitación, conocimientos y entrenamiento en actividades de distribución y venta directa a clientes. Desde junio del 2000 está en actividad la Universidad Sodimac, con una malla curricular de 80 cursos con nivel de certificado, especialista y *management*. Se desarrollan programas en alianza con la Corporación Educacional de la Cámara Chilena de la Construcción e Inacap. Sodimac, en el 2002, presupuestó una inversión de mil millones de pesos en capacitación.

## POLÍTICA DE REMUNERACIONES

—Una parte importante de las remuneraciones son los

sueldos base, ordenados de acuerdo a la aplicación de un proceso de evaluación de cargos. Para estos efectos se cuenta con un manual de factores y grados. Además existen sistemas de incentivos automáticos por cumplimiento de metas cuya fórmula varía según el grupo que se trate. Los sistemas de incentivos son:

- Sistema para los gerentes y subgerentes de la administración central;
- Sistema para los jefes de departamento y de la administración central;
- Sistema para gerentes de distrito por Rentabilidad Neta Financiera (RNF);
- Incentivo por RNF para el *Staff*;
- Incentivo para la administración central;
- Incentivo por RNF para los gerentes de punto de venta y jefaturas de segunda línea;
- Incentivos por ventas en *Homecenter*;
- Incentivo por productividad en *Homecenter*;
- Incentivo por servicios en *Homecenter*;
- Incentivo por ventas en Constructor;
- Incentivo de cobradores Sodimac; ,
- Premios *call-center*;

## LOS BENEFICIOS TOP

—La capacitación mediante el concepto de la Universidad Sodimac. Los trabajadores a través de una secuencia de cursos integrados a una malla curricular aspiran a perfeccionarse en su cargo u optar a acceder a un cargo superior. Todo ello en función de ofrecer un mejor servicio al cliente.

—La salud es atendida por el Servicio Médico y Dental, entidad financiada con el aporte del 1,5% del sueldo mensual de los trabajadores y una suma equivalente proporcionada por la empresa. El sistema les permite acceder a bonificaciones por

prestaciones médicas, créditos para cubrir diferencias de programa, carta de resguardo para hospitalizaciones, órdenes de atención a través de convenios con farmacias y ópticas, entre otras.

—La Asistencia Social es un servicio permanente para los trabajadores de la administración central, de bodegas y de todos los puntos de ventas en el país. Está orientado a temas de salud, vivienda, familia, endeudamiento, entre otros. La atención es personalizada y vela por el mejoramiento de la calidad de vida.

—La entrega de alimentación a los trabajadores consiste en desayuno, almuerzo y once. Sus elementos están definidos de acuerdo a las necesidades de funcionamiento en las distintas áreas y a las jornadas de trabajo establecidas en todas las sucursales del país. La dieta asegura una adecuada nutrición de los trabajadores.

—La entrega de ropa de trabajo a los trabajadores de acuerdo a las tareas específicas de cada área, las necesidades de seguridad y protección, la condición climática y la estrategia comercial de la empresa. El vestuario brinda protección, elimina diferencias y evita gastos innecesarios.

### CLAVES DEL ÉXITO

—La sensibilidad de enfocar y orientar el trabajo hacia los clientes. Nuestros formatos Constructor y Homecenter se han diseñado alrededor de los clientes, a los que consideran personas con preocupaciones humanas que se quieren atender.

—La eficiencia y excelencia interna. La conciencia asumida de hacer bien las cosas. La eficiencia ha permitido ofrecer más y mejores servicios a los clientes; invertir en nuevos proyectos y ofrecer más empleos a chilenos.

—La calidad de la convivencia interna, de todos los estamentos, y cohesión de un equipo humano en torno a una visión común y a un sentimiento de estar haciendo una labor trascendente.

## MÁS QUE EMPRESAS, PERSONAS

—La austeridad digna es una manera de ser que tiende a reaparecer en el mundo empresarial. Cuando llegamos a Sodimac, los ejecutivos tenían un casino especial, diferente a los comedores del resto de la gente. La primera medida fue cerrar el casino ejecutivo.

—Esta empresa se cohesionó con un ambiente cordial, donde nadie se considera autosuficiente, todos necesitamos del otro; una óptica que se ha transmitido hacia la empresa y fuera de sus límites físicos: sus proveedores y sus clientes.

#### UN EJEMPLO: EL PERSONAL PART TIME

La introducción del sistema de trabajo a medio tiempo en las tiendas Homecenter ha significado:

- flexibilizar horarios de atención al cliente,
- ajustar la dotación de jornada completa a los requerimientos en horarios de afluencia normal de público
- posibilitar a los trabajadores de jornada completa disponer de dos días de descanso en sus mallas de turno y sus jornadas semanales sean de 48 horas aun cuando las tiendas están abiertas 15 horas diarias promedio o más de 100 horas semanales.

La contratación del personal a medio tiempo está protegida por la legislación laboral vigente y los beneficios que reciben son los establecidos en los contratos colectivos suscritos para todos los trabajadores y en proporción a sus jornadas de trabajo.

—Los jóvenes contratados son estudiantes interesados en recibir ingresos para financiar sus estudios técnicos o universitarios, compatibilizando sus jornadas de trabajo con sus horarios de clases.

—Las dueñas de casa contratadas son mujeres interesadas en recibir un complemento en sus ingresos familiares y sus horarios de trabajo son compatibles con la permanencia de sus hijos en clases.

—Las personas de tercera edad contratados son jubilados deseosos de mantenerse activos y entregan conocimientos propios de su profesión y sirven de guía a trabajadores jóvenes que se inician en el mundo del trabajo.

#### PARA RECORDAR

—«Las personas participan, tienen interés de aprender, de saber. A ellas se les piden sugerencias que un equipo recoge y transforma en proyectos con un presupuesto. Eso no se ha perdido, por eso la mística se mantiene».

—«Sodimac hace quince años era una empresa de adentro hacia afuera, hoy es una empresa de afuera hacia adentro: ahora escuchamos, aprendemos y sistematizamos lo que quieren nuestros clientes».

—«Un trabajador que entra a Sodimac como vendedor puede llegar a ser gerente de tienda, aprobando los estudios estipulados en la malla curricular de la Universidad Sodimac. Los seis gerentes de tiendas en Santiago han llegado de cargos inferiores en la empresa».

#### LA UNIVERSIDAD A LOS 51

La depresión parecía consumirlo. Era incapaz de cumplir con su religiosa rutina de leer el diario de domingo. De pronto, su hijo, Felipe, se acercó a pedirle que le amarrara los zapatos. Su padre, agobiado, le dijo: «Ya a los cinco años debieras saberlo», y el chico, sin pausas, replicó: «Es que usted no me enseña». Segundos de cavilación y accedió a instruirlo. Las palabras del niño calaron en la intimidad de Carlos Quintanilla, subgerente de Distribución de Sodimac. Le develaron lo que a él mismo le sucedía en esos instantes. Le descubrían su propia verdad: no sabía estudiar y para aprender debía pedir, como su hijo, que le enseñaran.

Hacía tres meses que la Universidad de Sodimac lo había destinado a estudiar un diplomado en Operaciones Logísticas en la Universidad Católica. Corría su tercer mes, el miedo lo agobiaba y se repetía «yo no soy capaz de esto». En la primera prueba un 2,3; en la segunda un 1,7. Estudiaba y estudiaba y sus notas eran pésimas. «Estudiar tanto para esas notas» y, agobiado, sentenciaba: «Esto está más allá de mí... tengo que hablar con mi jefe para decirle que hasta aquí llegamos».

Fue entonces cuando sucedió el episodio de su hijo y se propuso cambiar de actitud, reconociendo que no era auto-suficiente, que debía vencer la vergüenza y pedir ayuda a los profesores. Se dio cuenta de que aprender implica comunicarse



con otros y buscó a dos compañeros de Sodimac a quienes veía estudiar juntos. Con timidez les preguntó si podría ir a estudiar con ellos, aceptaron y ofreció su casa. La mente se abrió, empezó a irle bien y el grupo se amplió por la atracción que suscitó en otros que también tenían dificultades. Los fines de semana se encerraban a intercambiar conocimientos y resolver problemas. Quintanilla, de un orgulloso llanero solitario pasó ser un entusiasta miembro de un grupo de estudios.

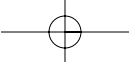
El gusto por aprender comenzó a circular por donde lo había hecho el disgusto causado por el miedo. Las conversaciones con los profesores se hicieron habituales, los ejercicios de álgebra ocupaban parte de sus noches, pedía apoyo a sus compañeros jóvenes, aprendió a estudiar en grupo, los ramos comenzaron a atraerlo, como el de marketing, que lo fascinó, o el de ingeniería de información, que le amplió su visión. El temor que lo había paralizado quedaba atrás sin siquiera darse cuenta. Aprobó uno, dos, tres ramos y luego los cinco restantes hasta egresar con un promedio de 5,7 y con muchas ganas de hacer una segunda parte y lograr el diplomado en administración de empresas. Pero ese es un desafío para más adelante.

El deseo de Quintanilla por estudiar está vivo y su mente abierta para continuar aprendiendo, porque la incesante incorporación de nueva tecnología plantea la disyuntiva de «renovarse o morir». La Universidad Sodimac es, quizás, la iniciativa emblemática de la empresa. La persona es considerada el valor más importante de las actividades de formación, capacitación y entrenamiento en conocimientos y habilidades técnico-administrativos. Algunas de las personas a su cargo se preparan para ser jefes de área y de operaciones haciendo cursos de administración de materiales, de bodegas y diplomados. La Universidad es un vehículo de movilidad en el interior de la empresa

El subgerente siente su progreso: «Yo algo tengo, que por alguna razón la empresa me tiene en una posición de lideraz-

go». Estudiar y aprender ha sido muy importante en la experiencia adquirida para trabajar con personas, pues las empresas no sólo necesitan buenos ingenieros, sino líderes que produzcan buenas relaciones humanas. Se trata de que la gente se sienta parte importante de la empresa. «Me gusta lo que estoy haciendo», reconoce. Con sus conocimientos adquiridos siente más tranquilidad para enfrentar su retiro: «Ya no me quita el sueño el momento en que no esté en Sodimac». Imagina emprender un proyecto pequeño en la parte logística. También se plantea enseñar lo aprendido en la misma Universidad Sodimac.

Cuando fija su mirada en el futuro, aparece el pasado al recordar a su primer jefe, *Ciro Rubio Montes de Oca*. «En una oportunidad me llamó y me dijo algo que me quedó grabado: Sabe, Carlos, yo he tenido dos empleos en mi vida, yo no sé hacer otra cosa, hijo mío... me lo dijo con una tristeza». La cara de su ex jefe lo impactó tanto, que le quedó dando vueltas: «yo no sé hacer nada más de lo que hago aquí». Ahí me surgió el interés por saber muchas cosas y lo que no sé, estoy dispuesto a aprenderlo; por esto, uno debe estar abierto siempre a la adquisición de conocimientos, que le darán nuevas oportunidades.



---

Este libro se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2003, en los talleres de Quebecor Word Chile S. A., ubicados en Pajaritos 6920, Santiago de Chile.

---

