Desafío
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL
Tema Central
materializando una visión en la empresa
Testimonio Empresa
MKS Publicidad:
el empresario puede y debe ser feliz
Entrevista a:
Carlos Vial Espantoso
Agosto, 1994 Nº10

Desafío
HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

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

DIRECTOR
Pedro Arellano M.

EDICION GENERAL Y REDACCION
Mariella Rossi W.

PRODUCTOR
Francisco Ríos V.

DISEÑO
Miguel Soria P.

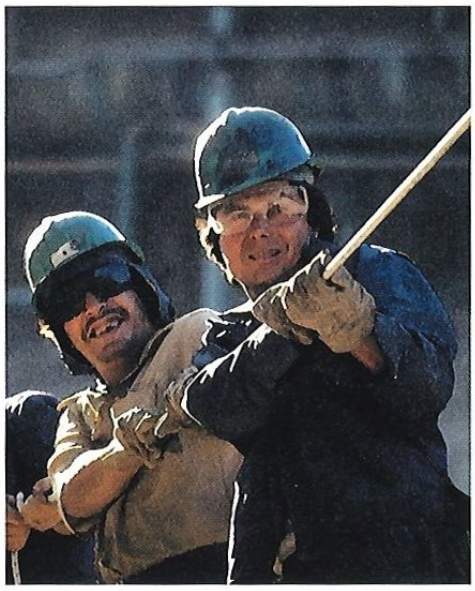
FOTOGRAFIA
COMPARTE
Jaime Edo. González
Carlos Fuenzalida
Luis Navarro *(Fotographos)*
Marcelo Santa María

IMPRESION
Editorial Antártica S.A.

DIRECCION EDITORIAL
Bilbao 2765
Providencia
Santiago - Chile
F: 2256968-2514827

NUMERO 10
Agosto 1994
Circulación
Restringida

editorial



Muchas veces he escuchado la siguiente reflexión: "Yo no estoy para sueños, ni visiones de futuro... soy una persona muy concreta y aterrizada. Las voladuras no van conmigo...". Sin embargo, aunque personalmente he visto y experimentado el valor que tiene avanzar animado por una visión, la que incluso puede llegar a parecer una locura, entiendo y respeto a quienes hacen tales afirmaciones.

Los entiendo por que nuestras relaciones humanas están plagadas de voladas que no tienen asidero, no porque estén mal fundadas, sino porque no siempre nos hacemos cargo de implementarlas y darle vida en la, muchas veces, rutinaria actividad del día a día.

Pero la consecuencia con lo declarado y la perseverancia frente a los actos en lo cotidiano, marcan la gran diferencia entre un "vendedor de ilusiones" y un "realizador de sueños".

Para nosotros, y ya lo dijimos en nuestro número anterior, definir una visión o declarar la dirección que hemos de darle a la empresa, tiene un gran valor en la consolidación y el futuro de ésta. Pero no es suficiente, y más aún, esto atenta contra la misma organización si lo declarado no se manifiesta o encarna concretamente en la actividad diaria.

En este número de la revista hemos querido justamente resaltar lo que significa materializar o encarnar una visión de empresa, pues creemos que aquí radica la clave para ser coherentes con la visión que nos anima y trascender con las obras que impulsamos.

Esperamos que las preguntas que surgen nos lleven a reflexionar sobre lo que postulamos y lo que hacemos en lo concreto. Porque para una empresa una acción sin visión, tiene el riesgo de una pérdida en la dirección y para un líder una visión sin acción, tiene el riesgo de perder credibilidad en la conducción.

Por nuestra parte, la aspiración que nos mueve desde el nacimiento de la revista DESAFIO, no es otra que el ver una cultura empresarial, donde las organizaciones sean sostenidas sobre valores humanos y cristianos, y donde quienes las conducen actúen en consecuencia y como referentes de dichos principios.

Para ampliar nuestra percepción, y buscando ser consecuentes con estos mismos valores, hemos sumado a nuestro Comité Editorial -tal como lo hicimos desde el número anterior con USEC- a un miembro del directorio de Generación Empresarial, quien junto con incorporarse al equipo aportando sus conocimientos y experiencias, hará extensiva esta publicación a los integrantes de este grupo de empresarios y ejecutivos.

Esperamos ir sirviendo como un pequeño aporte a la reflexión, como de igual forma deseamos recibir de cada uno de nuestros lectores los comentarios y sugerencias que nutran el desarrollo de nuestro DESAFIO.

Pedro A. Arellano Marín
Director

materializando una visión en la empresa

En nuestro número anterior hablamos de la visión empresarial como un sueño que la organización define a fin de proyectarse con sentido y dirección hacia el futuro que aspira. También dijimos que esta visión debía ser compartida por los trabajadores y que era sólo el primer paso para lograr el éxito. Ahora bien: no basta con soñar, es necesario trabajar para que el sueño se haga realidad.

He aquí el gran desafío: buscar cómo materializar esa visión en la empresa, para que los sueños sean mucho más que simples aspiraciones, absolutamente desvinculadas del quehacer diario de la organización.

Entonces, ¿cuál es la fórmula para materializar una visión? ¿qué receta hay que aplicar en la empresa para convertir esta visión en realidad? ¿cuáles son los pasos en los que hay que avanzar para que las aspiraciones se traduzcan en hechos concretos?...

Al buscar despejar estas interrogantes descubrimos que era imposible dar una respuesta única a nuestras preguntas, porque en cada visión existen sentimientos, valores y acciones concretas, que no se pueden transmitir en una receta mágica para aplicar como un estereotipo a cualquier organización.

No existen reglas establecidas y en eso todos estuvieron de acuerdo. Solange Ramírez, de la consultora Target, nos explica: "Lo que sucede es que esto es como preguntarse: ¿Cómo se materializa el amor? Y es que no nos damos cuenta cómo, pero sin duda lo transmitimos en cada gesto, en cada mirada, en cada palabra; es decir en todo".

A través de los espacios de formación las personas toman conciencia de su ser, de sus capacidades y de sus límites.

Sin embargo, DESAFIO ha tenido la oportunidad de conocer y difundir en sus números anteriores diversas iniciativas empresariales que muestran algunos elementos comunes que deben estar presentes a la hora de materializar la visión en una empresa y hacerla una realidad permanente y consistente en el día a día.

De estos elementos hemos querido rescatar los siguientes para que puedan surgir como pistas para llevar a la realidad el sueño de la empresa:

-Compartir un sueño

Un primer paso, como ya hemos reiterado, es la necesidad de hacer que la visión sea compartida por todos los miembros de la organización. Para concretar una visión es importante sintonizar en un ciento por ciento con ella, para lo cual es imprescindible trabajar a nivel de los líderes, para que ellos puedan realmente transformar el pensamiento en acción.

Pero no basta con los líderes, la visión debe ser experimentada por toda la organización y para ello se debe dar un sentido al trabajo. Por eso Solange Ramírez aclara: "Es necesario

motivar a la gente para que descubra que el trabajo es una dimensión de su vida y que está relacionado con la dirección que cada uno le quiere dar a ella. Por ello, se tiene que lograr que los empleados tomen conciencia de que el trabajo depende de cada uno y que lo que une a las personas y a las empresas, más que un sueldo, es un proyecto común y objetivos compartidos, porque justamente las organizaciones que mejor funcionan son aquéllas en las que hay armonía entre la visión de quienes les lideran y de los trabajadores".

-Un cambio que se inicia en los líderes

El cambio a nivel de líderes es necesario pero también difícil. Este exige una transformación personal. Exige, además, comprender un nuevo paradigma: el cambio que cada líder debe experimentar no es para obtener más plata, más poder, más prestigio, sino que es un cambio para los otros, al servicio de los demás.

Entonces, quienes lideran la organización deben comenzar por contactarse con la realidad y preguntarse: ¿Es esto lo que quiero hacer de mi empresa? ¿La gente que aquí trabaja esta desarrollándose y aportando todo su potencial? ¿Estoy buscando, a través de este proyecto, mi bienestar, el de otros, el de todos?.

Luego, como dice Pilar Torres, de la consultora OCLA, "el paso siguiente es soltar los prestigios aparentes. Y esto a veces es complicado en un medio donde cada uno se mide no sólo por el éxito, sino también por la cantidad de prestigios que le da una situación de 'poder en la empresa."

Dentro de muchas otras características, "también es necesario que el líder sea muy sensible a buscar y encontrar el aporte que cada uno puede hacer. Para ello, debe reconocer tanto sus aptitudes y debilidades como entender que cada hombre tiene algo particular que aportar para que la empresa funcione".

Pero "cuando el cambio a nivel de líderes se va produciendo, se irradia y se transmite a la organización, porque se logra ser cada vez más consistente en el actuar, lo que permite hacer equivalente la visión y los planes estratégicos con la gestión diaria", confirma Solange Ramírez

-Una formación integral

Para que este cambio a nivel de la

VILLALBA S.A: **La empresa un lugar de vida**

Probablemente muchas han sido las interrogantes que José Luis Villalba se ha planteado en el proceso de materializar su visión empresarial. Y de ahí entonces es que su historia personal ha estado marcada por una profunda búsqueda del ser más que del hacer y del tener. Es por eso también, que apoyado por diversas pedagogías de formación y autoconocimiento, como PRH, Seminario de Peter Fraile, Redcom, Dale Carnegie etc. , ha logrado asumir cambios consistentes en su vida, los que ha buscado implementar en su empresa, conociendo más a quienes trabajan con él y haciendo de esto la base de su gestión empresarial.

Su sueño ha sido "hacer de la empresa un lugar de vida", y para cumplirlo, a través de sus más de 20 años dirigiendo una prestigiada barraca de fierro, ha ido implementando ciertas formas de administración que no sólo le han dejado satisfecho en lo personal, sino que en términos de resultados productivos y económicos.

José Luis Villalba privilegia en su empresa, tal vez antes que nada, la formación personal. Su preocupación va dirigida al desarrollo integral del ser humano, incluyendo la capacitación, la educación, pero por sobre todo la formación, "porque a través de ella las personas toman conciencia de su ser, tanto de lo que son como personas; de sus capacidades y límites y de aquellas debilidades que les impiden crecer y desarrollarse".

Y en este sentido su empresa sí que es pionera. Junto con darles a los empleados permanentemente cursos de desarrollo personal al interior de la empresa, les otorga el tiempo para tomar algún tipo de formación fuera del trabajo que además se les financia. Esto ha permitido que cerca del 20 por ciento de su personal haya participado en cursos de formación fuera del trabajo.

Su gran afición por el arte y la estética, junto a la importancia que le asigna al ambiente de trabajo, dan como resultado una infraestructura laboral muy bien pensada y cuidada. El edificio en que se albergan las oficinas administrativas, destaca mucho de su entorno: una estructura de tres niveles con un gran patio de luz en el interior, constituyen un ambiente muy confortable. El almacenaje de fierro se realiza bajo galpones de excelentes estructuras y entre tantos fierros se encuentra un jardín interior, bastante amplio, que sirve como lugar de esparcimiento y recreación.

Sin embargo, esta armonía del entorno debe traducirse en armonía interna. Por esta razón no sólo cree en la importancia de las comunicaciones, sino que aspira a poder descubrir en sus empleados su verdadero potencial humano y laboral.

Un ejemplo de que en esta empresa se otorgan oportunidades reales lo constituye el actual Jefe de Operaciones de Patio, es decir, quien está a cargo de todas las máquinas operativas. El ingreso a Villalba S.A como obrero de carga y se le dio la oportunidad -al igual que a todo el personal- de hacer una sesión PRH y él la tomó. Con esto se le despertó una serie de condiciones propias, las que ha ido desarrollando ayudado por la capacitación tecnológica. Esto le ha permitido ocupar hoy un puesto muy clave en esta empresa y ha constituido un ejemplo de superación para todos sus compañeros.

"El potencial creativo de la gente es insospechable y la empresa debe ser un lugar para desarrollarlo", concluye José Luis Villalba.

organización se vaya produciendo es imprescindible que la empresa moderna le dé una mirada distinta a los programas de recursos humanos. Estos no deben incluir tan sólo la capacitación y adiestramiento en el área técnica o profesional, sino que deben ir también dirigidos al desarrollo humano de la persona, es decir, a su formación integral, porque en ella existe un gran potencial de transformación y de crecimiento que trae consigo ansias de vivir en mayor felicidad y armonía en todos los aspectos de la vida.

Quien tenga la posibilidad de desarrollarse interiormente, de formarse, será más capaz de reconocer sus aptitudes, sus habilidades y límites, y esto le permitirá sin duda un desempeño mucho más armónico en el ámbito laboral.

Esta misma formación es el pilar fundamental de transformación de los líderes y la gran posibilidad de lograr consecuencia entre los pensamientos, los valores y los actos.

-Cada uno tiene que aportar lo suyo

Es importante que la preocupación por el desarrollo de los empleados se traduzca efectivamente en dar oportunidades buscando la equidad y la justicia. Es necesario que el empresario vea en cada persona su valor innato y le dé oportunidades para desarrollar su potencial.

Para que esto suceda a veces es positivo detenerse y hacer un análisis más personal y profundo, porque de allí surgen muchas preguntas como: ¿Deseo descubrir los talentos de cada persona y darle las oportunidades para desarrollarlos? ¿Estoy dando justa remuneración a quienes conmigo trabajan? ¿Es correcta la fórmula sobre la cual reparto los excedentes o utilidades?.

-Crear y desarrollar un ambiente armónico

Un complemento de todo lo anterior es, sin duda, la posibilidad de desenvolverse en un ambiente de trabajo armónico, donde la arquitectura, el confort, el clima organizacional, etc., favorezcan la calidad de vida de quienes trabajan en una empresa.

Este ambiente de trabajo armónico también tiene que ver con privilegiar las buenas relaciones internas, las comunicaciones, la realización de actividades extraprogramáticas y complementarias.

Por otro lado, implica estar atentos a cosas tan sencillas como la celebración de fiestas internas, de cumpleaños, la implementación de boletines de comunicación, de diarios murales, de grupos folclóricos, deportivos, recreativos o culturales.

-Volver al origen

Finalmente, y como en todo, existe la necesidad de cuestionarse permanentemente, de retomar el sueño o la visión y evaluar si los pasos avanzados se encaminan en la dirección correcta. Para ello puede resultar positivo volver a preguntarse: ¿Esta es la empresa que quiero construir? ¿Cuánto he avanzado en lo personal? ¿Soy el líder o el referente que requieren quienes trabajan conmigo?...

Con todo, tal vez son muchos más los elementos que se deben tener presentes a la hora de concretar una visión en la empresa; sin embargo, estas pistas pueden ayudar a reafirmar que es en el día a día, en la actuación consecuente, en los gestos y no en los grandes eventos, donde la empresa logra imprimir su sello particular, logra diferenciarse y con ello convertir su sueño en más que una simple aspiración.

CLINICA TABANCURA: **La diferencia está en las personas**

Cuando Verónica Dockendorff se hizo cargo de la gerencia de la Clínica Tabancura, tenía claro que lo que diferenciaría a esta iniciativa de las otras, del mismo rubro, serían sólo las personas. Su aspiración era formar una clínica con el fin de poder resolver todos los problemas ginecobstetras de la mujer y dar un servicio personal, donde se comprendiera a cabalidad que quienes etaban allí no eran paciente, sino clientes y por lo tanto tenían todo el derecho a sugerir, a opinar y a reclamar.

"Para lograr transmitir esta filosofía -explica Verónica Dockendorff- antes de empezar a funcionar, reunimos a todo el personal para poder capacitarlo y orientarlo. Asimismo, se trabajó para descubrir lo que los empleados deseaban y esperaban de la organización".

"Por otra parte -continúa- nos preguntamos qué esperábamos de ellos. Sinceramente después de dar una y mil explicaciones, llegué a la conclusión de que lo que personalmente deseaba de los trabajadores era que fueran felices y para ello era necesario que se sintieran motivados con su trabajo".

Por esta razón es que aspira a hacerlos participar en la gestión de la empresa. "Nos preocupamos de que todos los miembros de la organización fijen sus objetivos individuales y grupales y planteen también la forma de transformar esos objetivos en parte de su planificación estratégica, de forma tal de hacerlos partícipes en las decisiones y motivarlos en su trabajo diario"

"Asimismo, queremos involucrarlos también en la parte productiva. Por eso es que nos reunimos para darle información sobre nuestros objetivos productivos y económicos y nuestros resultados concretos. Los vamos involucrando al transmitirles las metas, para que todos sientan su responsabilidad específica en los resultados finales, porque si gana la empresa está claro que ganan todos".

"Esta joven iniciativa, de sólo dos años, es ideal para los sueños; sin embargo, estamos preocupados de no olvidarnos de ellos en el camino y seguir siendo fieles a los principios que nos inspiraron, aunque nos tropecemos con dificultades."

"En nuestro caso concreto los problemas para cumplir con nuestras aspiraciones han sido fundamentalmente dos: primero, el sistema de turnos que dificulta la comunicación y la posibilidad de hacer actividades más grupales y, en segundo lugar, la cultura arraigada en la gente que viene del área salud y que nunca antes ha sido considerada en la gestión de la empresa", concluye Verónica Dockendorff.

Con todo, dificultades y progresos, DESAFIO tuvo la oportunidad de comprobar que en la práctica el ambiente, el trato al cliente y el clima armónico es una realidad, lo que nos hace pensar que probablemente la visión de esta empresa no es sólo una simple aspiración.

MKS Publicidad: "el empresario puede y debe ser feliz"

Escogimos esta experiencia empresarial joven, porque creemos que en ella se refleja un esfuerzo serio y organizado por buscar caminos que conduzcan a la materialización del sueño de una organización basada en las personas y para las personas.

Poco usual, o mejor dicho, casi increíble resulta imaginarse que alguien abandone una empresa como resultado de una oferta muy atractiva del mercado y que a los tres días decida renunciar y sea recontratada nuevamente por la misma empresa que dejó.

Esta situación se vivió en MKS Publicidad, una organización cuyo objetivo es satisfacer, a través de diversas unidades de negocios, los distintos requerimientos comunicacionales de sus clientes.

Bernardita Luco, ejecutiva de cuentas, fue la protagonista de esta curiosa historia y aún no puede creer lo que vivió hace sólo un par de semanas. "Hace tres años que trabajo aquí y de pronto me ofrecieron llevar una cuenta importantísima en una prestigiada agencia de publicidad. Tomé la decisión de aceptar esta oferta, no sólo porque significaba mayores ingresos, sino porque era un desafío tremendo en lo profesional. Con mucha pena me fui de MKS y llegué a mi nuevo trabajo con ganas de hacerlo bien. No alcanzaron a pasar dos días cuando me di cuenta de que no compartía el sueño de la empresa. Allí estaban preocupados tan sólo de producir y producir, no había ninguna participación en el proceso de la toma de decisiones y el ambiente laboral era poco gratificante. Era imposible quebrar el medio ambiente rígido, donde todo funcionaba de una forma diferente a la que me había habituado".

"Entonces volví a MKS con la única intención de comentar lo que estaba viviendo y encontré una acogida y un respeto increíble. Me sentí valorada, reconocida y, pese a mi decisión, aún tenía las puertas abiertas. Tengo claro que esto no es una chacota de ir y volver en cualquier minuto, pero creo que mi experiencia ha sido un poco ejemplificadora, porque ha significado un gran remezón para toda la agencia. Sin duda, ha servido para apreciar realmente lo que vivimos aquí: el ambiente de participación, de compañerismo y la real preocupación por la persona humana. Todo esto se debe a una filosofía de vida de los que están a la cabeza y que se transmite permanentemente hacia los empleados".

Para los socios de MKS, tampoco fue fácil enfrentar esta situación. "Nos cuestionamos mucho sobre qué decisión tomar, pero esta situación concreta nos hizo reflexionar acerca del proceso de desarrollo que hemos tratado de ir implementando al interior de la empresa y nos permitió comprender que una gestión madura nos obliga a aceptar los errores de los otros, porque nosotros también los hemos cometido. Asimismo, nos dimos cuenta de que este hecho reflejaba, de alguna forma, los resultados de la política de recursos humanos que hemos ido implementando", señala, sin disimular su entusiasmo, Ricardo Marín, director general creativo de la empresa.

Esta situación puede tal vez resultar un poco incomprensible para la empresa tradicional... ¿Cómo aceptar que la gente se equivoque? ¿Cómo echar pie atrás a decisiones ya tomadas? ¿Cómo perdonar?. Todas estas dudas surgen sin remedio, pero la fórmula para paliarlas parece ser sólo la confianza en el ser humano y el

apostar a que en el desarrollo de cada individuo está también el desarrollo de la empresa.

Y ésta es la fórmula que ha inspirado y mantenido a MKS.

Todo partió, hace cerca de tres años, de un proyecto de tres amigos, Ricardo Marín, Patricio Letelier y Enrique Vissher, quienes con talentos profesionales y características diferentes querían crear una empresa rentable donde hacer realidad el sueño interior de cada uno. Deseaban que el trabajo fuera mucho más que un medio para obtener remuneraciones. Aspiraban a convertirlo en una forma de trascender, de incidir en la sociedad. Buscaban crear un espacio donde las personas pudieran desarrollarse en lo profesional, en lo humano y también en lo espiritual.

Este sueño de empresa surge de aspiraciones personales, de un trabajo de formación personal de cada uno de ellos. "Me cuesta mucho hablar de la empresa sin tocar mi vida -comenta Patricio Letelier, gerente general-. Conocí a Ricardo en un camino de búsqueda y yo estuve junto a él tratando de ayudarlo y acompañarlo en el proceso. Durante ese período también surgió en él la necesidad de experimentar un cambio a nivel de su negocio, que era un agencia de publicidad. Entonces comencé a darme cuenta de que me identificaba con muchas de sus aspiraciones y así comenzamos a trabajar ambos en el sueño de empresa que compartimos. Esto significó que, a partir de la agencia de publicidad que Ricardo tenía, tuvimos que armar otra empresa nueva, muy distinta en su estructura y funcionamiento".

Y hacen hincapié en diferenciar muy bien la empresa del negocio. "Un negocio para nosotros es donde se pone la variable rentabilidad en primer plano, en cambio una experiencia empresarial obliga a tener presente una serie de variables, poniendo al recurso humano en un rol protagónico", explica Ricardo Marín.

Por ello, la principal característica o rasgo distintivo de este proyecto empresarial ha sido incorporar a la gestión un plan de recursos humanos maduro, donde se contemplen los distintos factores de desarrollo de los empleados.

LA FORMACION PERSONAL Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL

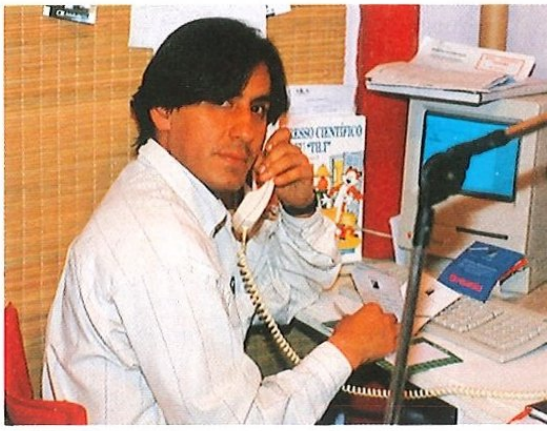
Para hacer realidad este sueño, los tres socios han tenido que vivir una transformación personal y hacer compatibles sus valores, sus aspiraciones y sus sueños para luego poder transmitirlos con claridad al resto de la organización.

Y este camino no ha sido al azar. Aunque sostienen que son muy importante los gestos diarios, para ellos es también fundamental un programa que ordene todo el proceso. Por eso se hicieron asesorar por una empresa consultora, la que les ha ayudado con esta tarea.

"Primero, cuenta Patricio Letelier, trabajamos para sacar una identidad de empresa, que le llamamos los trazos de fundamentos y luego elaboramos un plan estratégico con el fin de alcanzar los objetivos propuestos".

Dentro de este plan se desarrolló un programa de recursos humanos donde se contemplan diferentes áreas, como la capacitación, la selección de personal, la evaluación del desempeño, etc. Sin embargo, lo más significativo es observar que existe un área exclusiva de formación personal, cuyo único fin es lograr un crecimiento y un desarrollo a nivel individual y grupal del personal que allí trabaja.

Este programa es anual y se va desarrollando de acuerdo a un calendario preestablecido. "Por ejemplo -señala entusiasmado Patricio Letelier- hemos realizado dos talleres de integración, en lo cuales hemos que-



rido incorporar a todos los miembros de la empresa para compartir los rasgos de identidad de ella y además hacer surgir los sueños y las aspiraciones de cada uno para hacerlos compatible también con los de la empresa".

"Para este año tenemos dos grandes temas a desarrollar en el área de la formación: el trabajo en equipo y el liderazgo. Hace pocos días terminamos con el primer tema trabajándolo de la siguiente manera: hicimos un taller para todos que duró un día, donde reflexionamos y nos cuestionamos. Luego tuvimos una conferencia motivadora sobre el tema y finalmente la tarea fue trabajar a nivel de departamentos, con reuniones fijadas previamente de las que debían surgir reflexiones personales y sugerencias para mejorar justamente el trabajo en equipo".

De este ejercicio se desprendieron cosas concretas: se explicitó la necesidad de que el departamento creativo, se uniera con cuentas y medios de producción. Esto se tradujo en un cambio de oficina para lograr dar a estas tres áreas un espacio físico que las integrara.

UN CAMINO DE LOGROS Y DIFICULTADES

Los resultados de estos esfuerzos son objetivamente poco medibles en el corto plazo. Aunque productivamente les ha ido bien, no se sabe con exactitud qué porcentaje de ese éxito va asociado a una política basada en la importancia del recurso humano. Sin embargo, son categóricos al afir-

mar que todos los resultados están teñidos directa o indirectamente por este sello, ya que el desarrollo de las personas constituye un proceso de importancia estratégica para alcanzar las metas de productividad y servicio.

Resulta sumamente estimulante para los socios el darse cuenta de que en MKS se vive un ambiente grato, de compañerismo y de solidaridad, pese al acelerado ritmo de trabajo. Asimismo, es alentador comprobar las transformaciones que han experimentado en carne propia y asombrarse con cambios concretos de otras personas.

Carmen Pereira, secretaria, es un testimonio de ello. "Este trabajo me ha servido para desarrollarme no sólo en lo profesional, me ha ayudado también para irme descubriendo y conociendo mejor". Aunque al principio le daba un poco de "susto" y no entendía mucho para qué podía servir todo este programa de formación, luego se fue entusiasmando. "Descubrí allí una oportunidad para conocerse, para compartir objetivos, para compatibilizar lo que todos esperábamos de la empresa".

Todo esto no significa "miel sobre hojuelas" -resalta Ricardo Marín-, siempre existen conflictos que no se resuelven tan fácilmente.

Al hablar de dificultades con un poco de tristeza, explica: "Lo primero que uno enfrenta, cuando se asume esta forma de hacer empresa, es la incomprensión de la mayoría de la personas porque no entienden para qué puede servir esto. Luego la reacción instintiva de rechazo al cambio por un gran temor a una situación distinta y desconocida. En términos de implementación también cuesta: las personas que ingresan a estos programas no siempre los hacen suyos y existe la tentación de convertirse en espectador y no en miembro del equipo".

La estructura que MKS ha implementado es también una opción novedosa de hacer empresa. Se han establecido unidades de negocios independientes, pero interconectadas, con el fin de que cada una resuelva en forma autónoma los requerimientos de sus clientes. En este sentido, se ha establecido una red de siete empresas: algunas de integración directa; otras relacionadas en las cuales existe participación accionaria y otras vinculadas, que sólo prestan servicios complementarios.

TRAZOS DE FUNDAMENTOS DE MKS

ORGANIZACION

- Centrada en la persona, para comunicarse con personas.
- Lugar de crecimiento y desarrollo en lo humano, espiritual y profesional.
- Moderna e innovadora.
- Creativa.
- Profesional y eficiente:
  Utilizando metodología y tecnología de vanguardia.
- Fundamentada en valores éticos y morales universales:
  Honradez y Honestidad
  Transparencia y verdad
  Justicia y solidaridad
  Respeto y lealtad
  Humildad y confianza.
- Rentable.
- Lugar de aporte para la sociedad y la construcción de una humanidad nueva.
- Pionera de una nueva publicidad que sirve al hombre, fundamentada en tres pilares:
  La creatividad
  El servicio a los clientes
  La relación con los medios.

Asimismo, y en coherencia con su política, la organización jerárquica de MKS es horizontal. "Tal vez demasiado rígida en lo horizontal -comenta Marín- porque a veces hay mucha democracia y cuando las decisiones se toman por consenso pueden resultar poco prácticas. Por otra parte, esta estructura debe luchar contra la cultura arraigada en la personas que necesitan de una disciplina autoritaria para poder funcionar".

Pero hay que ser coherente con el discurso -interrumpe Patricio Letelier- "nuestra estructura es nueva, por lo tanto uno no se puede ir a la segura, es necesario correr riesgos. En lo personal no creo en una empresa moderna que camine por caminos ya andados, hay que ir probando, ajustando, cediendo... Y lo más importante es ser un líder invisible, que apoye, que facilite, pero que no obligue".

En este punto Ricardo Marín comenta: "Creemos que nuestro próximo paso lo tenemos que dar en torno a reforzar los rasgos de liderazgos en cada persona de diferentes áreas. Sólo de esta forma podremos transmitir de manera más eficiente nuestro proyecto de empresa y es justamente este nuestro desafío para el año en el área de la formáción".

Un proyecto empresarial como éste no está exento de costos, porque la opción de ser empresario para ellos, trae consigo una enorme tarea. "No sólo exige lograr un efectivo posicionamiento del mercado, sino que una responsabilidad por cada uno de los miembros de la empresa. Además se debe luchar contra la cultura del 'deber ser', porque existe un estereotipo de empresario al cual debe faltarle el tiempo, debe tener estrés, debe sacrificar a la familia, etc., y nosotros sostenemos que un empresario debe y puede ser feliz, pero esto implica ser irreverente frente al medio. Creemos que un buen empresario es justamente aquél que puede desarrollar su persona integral, porque su empresa funciona aún mejor cuando él no está presente", comenta Ricardo Marín.

Finalmente, y casi abriendo completamente su interior, con mucha decisión y valentía, Patricio Letelier sentencia: "Nuestra empresa debe vivir un equilibrio y prefiero que este proyecto fracase antes de claudicar en nuestras ideas"

Comparte: artesanos chilenos en las vitrinas del mundo

Elegimos a Comparte como una de las muchas iniciativas que hoy están comprometidas en trabajar por la superación de la pobreza en Chile. Así, en cada número iremos dando a conocer ejemplos que nos testimonien cómo sumar nuestras empresas a esta misión urgente de dar respuesta a los pobres que aún nos esperan.

Como todos los lunes el directorio llegó a las 8.30. La tarea de esa mañana era ponerle nombre a la naciente empresa. Por las mentes de Diego Vidal, Hugo Yaconi y Gerardo Wijnant desfilaban los nombres para esta comercializadora de artesanías exportables. Cómo bautizar a una iniciativa que pretendía ser mucho más que una empresa exportadora, cómo llamar a este sueño de generar empleos dignos para paliar la gran desocupación que había en el país...

-¡Lo tengo!- dijo Hugo Yaconi con su frecuente entusiasmo. Tomó un lápiz y comenzó a escribir: ...COMercializadora de Productos ARTesanales Exportables... !COMPARTE¡

Aunque el nombre apareció varios meses después, Comparte nació en mayo de 1988 cuando la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos (USEC) se propuso crear una iniciativa que generara empleos en un momento donde la alta tasa de desocupación preocupaba a todos los sectores.

Como la idea era desarrollar un proyecto a largo plazo, la primera pregunta fue: ¿Cuál es el sector que genera más empleo en relación al capital que ocupa?. La microempresa era el sector y la artesanía el rubro.

Y, aunque en esos años ya existían organizaciones de apoyo crediticio y capacitación a los microempresarios, este rubro no crecía como en teoría debía hacerlo y no generaba los puestos de trabajo necesarios. Este fenómeno dejó en claro que el problema no estaba principalmente en la cadena productiva, sino en la segunda fase: la comercialización.

Se realizó un catastro de los artesanos elegibles por su seriedad y calidad, se confeccionó un catálogo de excelente calidad, se contrató un ingeniero y se le envió a recorrer el mundo con el catálogo bajo el brazo. Sus objetivos eran conocer las necesidades de los mercados internacionales y hacer las primeras ventas. Así Comparte se perfiló como una empresa puente entre el mundo y los artesanos chilenos.

Ese ingeniero es Gerardo Wijnant, hoy gerente general de Comparte, quien recuerda: "Desde siempre tuve la inquietud de compatibilizar mi trabajo de ingeniero con una ocupación que implicara encontrarse con personas y ayudarlas a desarrollarse más plenamente. Siento que Dios me regaló este trabajo, al cual llegué por casualidad".

ENSEÑAR A CREER

Gerardo Wijnant se entusiasma hablando de su motivación por el proyecto y recordando las etapas que han pasado. Las tazas de arcilla sobre platillos de madera en que ofrece café y las figuras de piedra y madera en los estantes y al costado del computador atestiguan las palabras.

La primera etapa la llama de "incertidumbre". Había que demostrar a los empresarios que los artesanos no eran un sector informal irresponsable,

Superar la pobreza:

ACCIONES, NO INTENCIONES

Para Hugo Yaconi, presidente del directorio de Comparte y uno de los impulsores más entusiastas desde su origen, el camino para superar la pobreza se recorre dando pasos, no hablando de él. Este éxitoso empresario, presidente de Codigas, nos ofrece su opinión de qué pueden hacer las empresas para contribuir a la superación de la pobreza.

La manera más eficiente de facilitar el surgimiento de las personas en condiciones de pobreza, es posibilitando la recuperaración de su dignidad de seres humanos en el trabajo.

En concreto, propone: "En los procesos productivos existen fases que pueden derivarse al exterior, pequeñas manufacturas que pueden ser desarrolladas por talleres artesanales o microempresas. Hay que intentar ofrecer el máximo de trabajo posible, lo que para una empresa es un costo marginal, para una familia es la posibilidad de comer, de vestirse, de educarse".

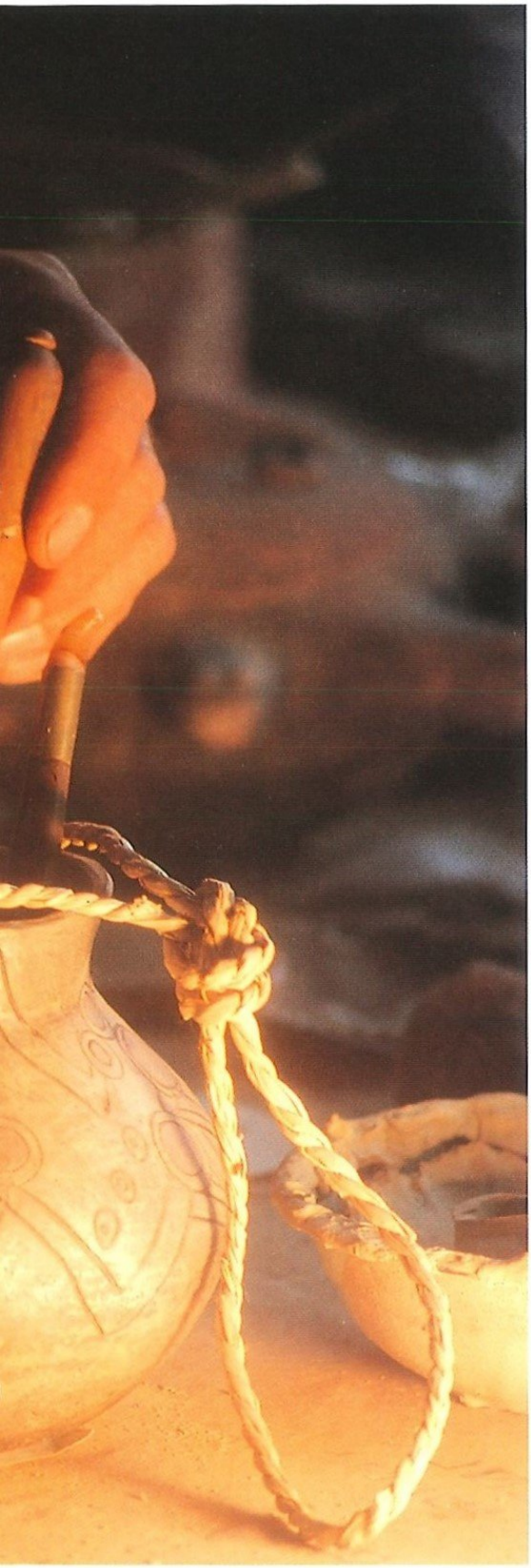
Si bien esto es para empresas ya constituidas, también es posible planificar en la creación de una empresa, cómo ésta va a contribuir con la superación de la miseria. "Si yo creara una empresa, escogería actividades y maneras de producir de acuerdo a la inversión con mayor mano de obra. Tenemos que ser creativos y solidarios. Tenemos que dar empleo". Así nació Comparte y ése es el fundamento de su éxito.

que mucho de mito ensombrecía esta actividad. Por otro lado, existía incertidumbre respecto de los eventuales pedidos de los clientes contactados. Sólo en la confianza se jugaba el proyecto: que los empresarios chilenos creyeran en la idea y en los talleres, que los artesanos creyeran en ellos mismos y que el mercado internacional creyera en la seriedad de la oferta.

Los 6.138 dólares del primer pedido, en 1989, fortalecieron la confianza y, por un efecto demostrativo, los talleres artesanales del país fueron poco a poco, motivándose y creyendo que eran capaces de pasar de los terciopelos en las veredas a los escaparates del mundo. Otro paso de confianza se comenzaba a dar, tal vez el más importante y el más largo: recuperar la dignidad del trabajo.

Esta dignidad adquirió cada vez más importancia en los objetivos de la empresa. Al principio, a muchos dejaba satisfechos la creación de empleos. Para Gerardo Wijnant la visión de futuro era más amplia: "Me cuesta diferenciar mis aspiraciones personales de los objetivos de la empresa. No me interesaba apoyar cualquier trabajo, gasté un año para conocerlos y ver sus relaciones al interior. No tratamos con comerciantes, sino con artesanos y favorecemos talleres que vivan relaciones laborales y humanas armónicas".

El éxito de Comparte no lo ha hecho olvidar su objetivo. Hoy siguen en la búsqueda de nuevos talleres que promover, de más desocupados que activar. También se proyectan creando un centro de diseño que pueda recibir pedidos del exterior, ya no de artesanías, sino ahora de objetos a fabricar. Más desafíos, más hombres y mujeres con trabajo, esa es la política.



CON LA HUELLA DEL HOMBRE

En un mundo donde los espacios humanos se articulan en torno a los tecnológicos y donde los avances dejan, muy luego, obsoletos a los sueños, parece absurdo apostar a las manos del hombre. A manos de carne, de lentitud, de imprecisión. Más aún, apostar a un sistema de producción pieza por pieza y donde la principal motivación del trabajador es crear objetos de antaño, es ir contra la corriente.

Comparte apostó. Hoy, 190 talleres ofrecen, por catálogos, 3.600 produc-

ARMUS: LA MUSICA DE LA MADERA

Para el gran Miguel Angel esculpir un bloque era sacar lo sobrante y despertar la figura que dormía en el mármol. Para Pablo Corvalán y los artesanos de Armús es lo mismo: dentro de cada trozo de raulí o alerce habitan sonidos que esperan ser liberados.

Metalófonos, bombos, claves, panderos, maracas, castañuelas, guitarras... 72 instrumentos salen de las manos del taller hacia colegios, casas de música, en Chile, y hacia Alemania, Japón, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, en el exterior.

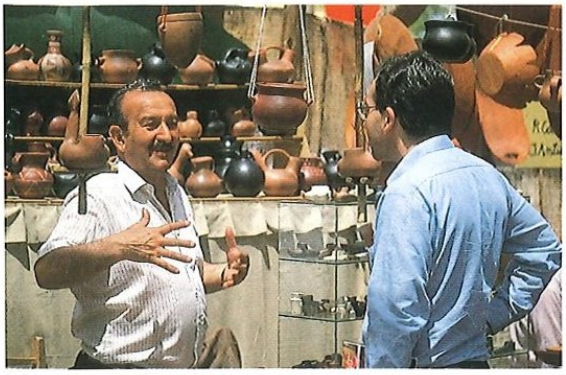
Nacen en 1984 cuando los hermanos Pablo, Néstor y Robinson Corvalán, cesantes como muchos en su barrio, fabrican una guitarra de juguete y la venden en las calles. Con el tiempo reciben asesorías sobre gestión empresarial, administración y ventas. En 1989, luego de obtener un crédito de la Cooperativa Liberación, conocen Comparte.

"Queríamos ser trabajadores independientes para salir de la cesantía y para proyectarnos en un oficio que nos gustara. Comparte nos ofreció algo concreto, la venta, que era nuestra mayor debilidad", recuerda Pablo Corvalán, actual administrador de Armús.

Hoy dan empleo a 15 personas, tienen 30 clientes estables en Chile y están presentes en 9 países más. Pero, su éxito no sólo se debe a los instrumentos, sino también al estilo de empresa que han construido.

Creen en un clima donde todos puedan opinar, ser valorados y desarrollarse como trabajadores. Poseen un sistema de trabajo rotativo para evitar la rutina y para que todos aprendan cada etapa del proceso. En los sueldos también quieren ser diferentes. Cuando hay más trabajo todos ganan más y cada uno tiene la posibilidad de incrementar su salario por la cantidad y la calidad de su trabajo. La justicia -dar a cada uno lo que le corresponde- la traducen también en las proporciones, el sueldo más alto no sobrepasa en tres veces al más bajo.

"La manera común de hacer empresa -dice Pablo Corvalán- olvida al hombre. La humanidad, las personas, están pidiendo un cambio, otra manera de hacer las cosas. Por eso favorecemos la iniciativa, las capacidades, el compromiso con el trabajo y el esfuerzo".



tos a 80 clientes estables y 2.700 direcciones en 20 países.

Probablemente sin proponérselo en un principio, Comparte satisface la necesidad de muchas personas en los países desarrollados, de un hábitat más agradable y más genuino.

Por la recesión de los últimos años o por la disminución de las horas de trabajo, los empleados de países desarrollados pasan mayor tiempo en sus hogares. Esto, según estudios alemanes, los ha llevado a necesitar que su hábitat sea más agradable y, en consecuencia, a adquirir objetos de adorno. Si se suma el cansancio de artículos en serie y la creciente conciencia ecológica relacionada con el plástico, se puede explicar por qué lejos de disminuir, las ventas de artesanías aumentan crecientemente.

Junto con alegrarse de esta oportunidad del mercado, Gerardo Wijnant, traza una línea más fina en la elección de la artesanía como vehículo de generar empleo: "Promovemos lo más esencial en el hombre que es la creación, la manufactura más delicada, de más detalle y realización personal... No estamos creando necesidades ni favoreciendo el consumismo de objetos suntuarios, sino que los reemplazamos por productos con historia, identidad y trasfondo".

Es un proceso hermoso. Los materiales regalados por el Creador a lo largo de nuestro país, como lapislázuli, cobre, plata, madera, arcilla, vidrio, lana, cueros, pieles, cera de panales de abeja, bambú, coirón, etc., se posan entre las manos de los artesanos y son re-creados en camiones de palo, instrumentos musicales, aros, pulseras, velas, máscaras, vitrales, estatuillas, carteras, cinturones, banquitos, sillas, chupallas, vasijas, platos, pesebres... Comparte los toma y los envía a hogares a miles de kilómetros que necesitan contemplar objetos que signifiquen algo, que sean signo, huella de la presencia del hombre y la naturaleza.

MARCELO SANTA MARIA V.

Artesanos: Creadores del arte útil

NIEMAR: NIEVES Y MARIO

Eran las nueve de la noche, Mario Marín Salazar esperó horas que le recibieran la carga de su camión de reparto. Llevaba once años manejando y cada día detestaba más su ocupación. Si no descargaba tendría que viajar en fin de semana "...en ese momento me fui al camión, me agarré del volante y se me cayeron las lágrimas. Me di cuenta de que hasta ahí llegaba, que no daba más...".

En 1973, Mario tuvo que dejar la pasión que traía en las manos, tomar un puñado de metal y transformarlo en máscaras de cobre, anillos y aros.

Nieves Paredes, su esposa, intentaba vender las pocas máscaras de cobre que podían hacer los fines de semana. Cada vez menos tiendas se interesaban. Mario adelgazaba y se volvía silencioso. Le sugirieron ir a una empresa nueva que decían ayudaba a los artesanos. "En Comparte me preguntaron si eramos capaces. Les dije que sí y nos pusieron en el catálogo. Cuando llegó el primer pedido yo no lo podía creer, nos pedían de Pensilvania 900 máscaras. Volé a la casa a contarle a Mario...", recuerda Nieves.

Cerca de las diez de la noche Mario entró en su casa decidido a dejar el trabajo a la mañana siguiente. Jamás esperaba oír lo que su esposa le tenía preparado.

"Así fue, tuvimos que trasnochar y casi no cabíamos en la casa con los niños. Desde la primera hasta la 900 eran iguales. No le echamos a la cundidora, si vamos a exportar no se puede hacer mal, nos decíamos".

A varios años, Niemar ha exportado a España, Holanda, Alemania, Estados Unidos, etc. La casa de madera ya no existe y varias máquinas pueblan el taller. De las máscaras han pasado a la joyería de plata, al lapislázuli y ahora "por la saturación de los mercados", dice Mario, incursionarán en la joyería del oro con plata.

La cadena de solidaridad y excelencia que inició Comparte en sus vidas, hoy la multiplican empleando a dos talleres. "Yo estaba empecinado en completar el taller, pero preferimos dar trabajo, podríamos ganar más, pero es una satisfacción ver que otros surgen como nosotros".

Para Mario y Nieves la artesanía es más que el medio para comer: "Nos gusta porque creamos cosas de la nada. Viene la plata granulada y se funde y de ahí sale todo, es bonito, lo hacemos con alegría. Además trabajar juntos es una maravilla".

Cambiar yo para que cambie el mundo

El Sufi Bayazid dice acerca de sí mismo: "De joven yo era un revolucionario y mi oración consistía en decir a Dios: Señor, dame fuerzas para cambiar el mundo".

"A medida que fui haciéndome adulto y caí en la cuenta de que me había pasado media vida sin haber logrado cambiar a una sola alma, transformé mi oración y comencé a decir: Señor, me la gracia de transformar a cuantos entran en contacto conmigo. Aunque sólo sea a mi familia y a mis amigos. Con eso me doy por satisfecho".

"Ahora que soy un viejo y tengo los días contados, he empezado a comprender lo estúpido que yo he sido. Mi única oración es la siguiente: Señor, dame la gracia de cambiarme a mí mismo. Si yo hubiera orado de este modo desde el principio, no habría malgastado mi vida".

Anthony de Mello

Cristian Richard Guzmán:

"el camino no siempre se hace al andar"

Estaba todo preparado, todo dispuesto. Al día siguiente sería la inauguración de un sueño hecho realidad: una clínica dental de ortodoncia donde se terminaría con el mito del trabajo individualista del dentista, para pasar a un trabajo en equipo con una visión integradora que privilegiaría al hombre por sobre la especialidad.

Su gestor, Cristian Richard, estaba "chocho". Era 21 de mayo de 1979, el día antes del gran evento. De pronto una terrible noticia, de ésas que se dejan caer como un balde de agua fría sobre el cuerpo: la clínica completa se había incendiado... Nada se podía hacer.

Hoy, éste parece ser sólo un triste episodio del pasado. La incomparable fe y capacidad emprendedora de este hombre le permitió esa vez, en un escaso tiempo, volver a alzar su clínica. Luego de varios años su espíritu empresarial lo llevó a desarrollar un proyecto que hoy es casi una realidad: construir la clínica odontológica probablemente más de vanguardia del país. Esta iniciativa comenzará a andar en septiembre próximo y en ella cerca de 45 especialistas junto a 100 colaboradores trabajarán por tres claros objetivos: aportar excelencia interdisciplinaria en la atención; impartir docencia de postgrado y crear una fundación solidaria.

A sus 60 años -con cuatro hijos, "con una mujer con una gran vida espiritual y con cinco nietas maravillosas"-

Cristian Richard no espera como muchos la ansiada jubilación. Su motor y sus pilas están más cargadas que nunca. "Esta etapa de mi vida es única y de plena libertad. Toda la experiencia adquirida me permite vivir lo que me queda con mucho más libertad, amplitud y verdad".

Y es que le ha ido bien en su vida. "Muchos me dicen que tengo suerte, que tengo ojo, pero la verdad es que yo creo que, además de haber sido siempre un emprendedor, en toda mi vida he visto manifestada la mano cariñosa de Dios".

Su profunda fe se trasluce, entusiasma, invita. Se le ve muy realizado y relajado. Su cómodo departamento, sobrio, de buen gusto, pero austero, refleja también un poco lo que es él: "El dinero es tentador, pero sinceramente hemos optado en famlia por la sobriedad" .

¿Cómo una persona con su espíritu empresarial decidió estudiar odontología?

Creo que soy dentista por casualidad. Siempre he pensado que lo importante no es la carrera que se estudia, sino que el paso por la universidad. Existen herramientas que allí se entregan que van mucho más allá de lo técnico y eso es lo que en definitiva sirve para cualquier acción que uno emprenda en la vida.

"Siempre pensé que mi vocación estaba relacionada con la empresa, pero también con la formación y la solidaridad, por eso he participado en distintos proyectos en este sentido. Fui uno de los formadores de la Asociación de Scout Católicos de Chile y dirigente de la Acción Católica a nivel de colegios y de universidades. En el ámbito profesional fui docente de la U. de Chile y Católica y formador de un servicio de ortodoncia para personas de escasos recursos en el Hospital Sotero del Río, el cual funcionó gracias al aporte desinteresado de muchos profesionales que ofrecieron sus servicios y en él se implementó una nueva forma de dar atención para los más necesitados".

EL HOMBRE NO ES SOLO CABEZA

¿Cómo surge el espíritu solidario que lo mueve a actuar?

En mi familia siempre estuvo presente el concepto de solidaridad, el respeto por el otro y la creatividad. Pero soy un convencido de que no bastan los sentimientos de solidaridad si no hay detrás de ellos excelencia para aprovechar bien los recursos. Sin embargo, esto no es suficiente. Desde que descubrí que además de cabeza tenía un ser interior y que éste podía desarrollarlo, he destinado bastante tiempo y energía a mi formación personal, para poder sacar lo mejor de mí al servicio de los demás.

¿Cómo llegó a descubrir que podía cultivar su interior?

El éxito material y profesional que llegó tempranamente me hizo llenar mi vida de cosas sin mucho sentido. Dios para mí pasó a ocupar un segundo plano, pero un día me invitaron a participar en la Fundaciones del Mundo Nuevo (Movimiento de la Iglesia Católica) y allí volví a redescubrir lo importante que El era en mi vida. Entonces, también comenzó a brotar en mí la necesidad de formarme interiormente y comencé a tomar sesiones PRH, y desde hace 12 años me formo en esta pedagogía que implica un serio trabajo personal. También he realizado los Ejercicio Ignacianos, he aprendido a leer el Evangelio y a crecer en los distintos ámbitos -no sólo en el espiritual-, porque deseo desarrollar todas mis potencialidades y poder realizar mejor mi misión en este mundo.

Todos los empresarios están constantemente enfrentados a desafíos a veces muy difíciles. Pero estoy convencido de que si uno opta por lo que en conciencia le parece correcto, va construyendo un mundo mejor.

¿ Y cuál es su misión?

He ido descubriendo que la misión de cada uno va pasando por diferentes etapas. Primero en mi vida se hizo patente la necesidad de formar personas. Por eso opté por la docencia y participé activamente en la formación de jóvenes.

"En el campo profesional y en la odontología mi misión ha sido ir abriendo caminos. Pero creo que tengo una misión que cumplir también en el mundo empresarial. Los desafíos me son atrayentes y he querido aportar mi creatividad al servicio de proyectos concretos".

¿Se puede ser empresario en el día a día y no olvidarse de lo divino?

Por supuesto... Aspiro a que Dios esté permanentemente en mi trabajo porque es lo primero de mi vida. Y eso espero que se note en los gestos diarios, en el cómo me acerco a mis pacientes, cómo me relaciono con los que trabajan conmigo, etc.

"Uno constantemente vive en una dualidad entre el bien y el mal, entonces hay que luchar para que la mayoría de las veces gane el bien".

Cuando hay que tomar decisiones en una empresa ¿cómo hace para que éstas sean compatibles con el bien?

Todos los empresarios están constantemente enfrentados a desafíos a veces muy difíciles. Pero estoy convencido de que si uno opta por lo que en conciencia le parece correcto, va construyendo un mundo mejor. Tomar la otra opción muchas veces puede producir un beneficio momentáneo, pero a la larga esto actúa generalmente en nuestra contra.

LA IMPORTANCIA DE DETENERSE

¿Y cómo ha llegado a estas conclusiones?

Hace cinco años tomé una gran decisión en mi vida. Comprendí que había terminado una etapa y decidí dejar mi profesión y a mis pacientes. Lo hice pensando en que ya me había dado como profesional en todas las áreas y me sentí llamado a hacer una cosa diferente, porque los horarios me tenían un poco esclavizado y no disponía de mi tiempo. Entonces me tomé 40 días en soledad, apartado totalmente del mundo para pensar y saber hacia dónde caminar.

"En este tiempo -además de aprender a lavar, a cocinar, a planchar, etc.- comencé a darme cuenta de que esta nueva etapa tenía que ver con aportar a otros lo que la vida me había enseñado".

"Entonces esto me llevó a asumir responsabilidades en las Fundaciones del Mundo Nuevo y aplicar todo mi espíritu emprendedor en una empresa bien poco común como puede resultar una comunidad cristiana. Además, en este tiempo he sido director de la Fundación para el Desarrollo, de la Fundación Contigo y he realizado proyectos de desarrollo social de diferente envergadura. En este período siento que me he podido dar a los demás, he podido conversar y compartir con mucha gente y lo más importante es que los he podido escuchar y aprender mucho".

Y Ahora... ¿qué le espera por delante?

Esta etapa está terminando. Y por ello he renunciado a muchos de mis compromisos y no he adquirido ninguno nuevo. Siento como necesario tomar un tiempo para detenerme, escuchar y orar. Es un tiempo para preguntarle al Señor qué quiere de mí en los años que vienen, porque quiero sacarle el jugo a la vida, no para hacer muchas cosas, sino para hacer lo que El quiera. Tengo que tratar de descubrir cuál es hoy mi compromiso con el país, con la empresa y estar disponible a ello. Para mí el camino no siempre se hace al andar, sino que al detenerse.

A un hombre que le ha ido tan bien en su vida, ¿qué le dice la palabra fracaso?

El fracaso es parte del hombre y yo también he tenido fracasos y pruebas, pero las cosas duras hay que afrontarlas. Si uno asume el fracaso y aprende de él, éste puede a la larga convertirse en éxito.

"Recuerdo que hace seis años me ofrecieron una actividad muy atractiva pero que se me hacía muy difícil asumir. Pedí a Dios que me mostrara el camino y esa misma noche me desperté con un fuerte dolor al pecho, era un infarto. Estuve en la UTI por varios días y ese período fue justo el tiempo que necesitaba para orar y pensar... Nuevamente el Señor me mostró el camino".

¿ Y es complicado hacer compatible el dinero con sus valores y su forma de vida?

La verdad es que mi trabajo de tantos años me ha permitido tener algunos ahorros que me hacen posible dedicarme a algunas labores no remuneradas.

"Sin embargo, el dinero -cuando uno lo tiene- es tentador. No es fácil, pero nuestra filosofía familiar ha sido ahorrar y cuidar siempre todos los pesos, sin derroches ni exageraciones. Por mi naturaleza no podría tener un auto lujoso, tampoco va conmigo comprarme ropa de marca y cara. Sin embargo, me gusta mucho viajar y, junto a mi señora, hemos recorrido muchos países, pero en forma económica: en hoteles sencillos, con comidas simples, etc".

¿ Qué papel ha jugado su familia en todas estas etapas que se ha propuesto vivir?

Siempre he sentido el apoyo de todos, especialmente el de Patricia, mi señora. Mis cuatro hijos han ido descubriendo a Dios en diferentes formas y etapas; incluso tengo una hija religiosa que actualmente está en una misión en Cuba.

En este punto, y como todo hombre cuando le hablan de su familia, se inspira y sigue contando anécdotas, historias y cuentos. Nosotros nos despedimos dejando atrás un hombre cuyo espíritu empresarial ya empezaba a surgir desde muy pequeño, cuando aquejado por problemas económicos de su familia, compraba algunos productos en la calle Rozas y los revendía en su barrio. Nos despedimos con la sensación de haber encontrado a alguien cuya búsqueda y capacidad de servicio no se han agotado con el tiempo. Por el contrario, parecen tomar a cada instante más fuerza.

Carlos Vial Espantoso:

Por Rosario Guzmán E

el dinero es útil para servir a los demás

Conmovedor y aún estimulante resulta escuchar a este viejísimo empresario y hombre público de 94 años que "fresco como una lechuga", asombrosamente lúcido, no habiendo perdido el humor y la chispa que siempre lo han acompañado, nos recibe en su escritorio repleto de arte y de historia, hasta donde llega Jovita con el café negro que ha preparado, junto a unas galletas crujientes y sabrosas... Allí, arrellanándose en su sillón, él se dispone a conversar sobre lo divino y lo humano, mientras retrocede en el tiempo, toda vez que desea rescatar algún recuerdo de ésos que atesora en su memoria, sin permitirle que se esfumen con el paso del tiempo...

Don Carlos es Vial por parte de padre "pelucón". Y Espantoso por vía materna. El Espantoso suele "espantar" en Chile, pero no así en España, donde fue precisamente que el Rey honró con dicho nombre nobiliario a los súbditos de Galicia que habían conseguido espantar a una invasión de osos...

No son pocos los que han afirmado que don Carlos debió ser Presidente de la República, y que se habría "farreado" tal oportunidad. Con razón o sin ella, lo cierto es que la Constitución prohíbe postular a la primera magistratura de la nación a quien no haya nacido en territorio chileno. Y él nació en Lima, cuando siendo su padre ministro plenipotenciario en Brasil, su madre viajó al Perú a visitar a su abuela, en estado de ingravidez, y ¡zas! que Carlitos precipitó su llegada al mundo...

Y fue así que Carlos Vial Espantoso vino a formar parte de esa familia, junto a cuatro hermanos, de los cuales sobreviven él y Cristina. Hijo de un padre bondadoso y poeta -quien fuera estafado por un "crápula" de la época, debiendo vender todas sus pertenencias e irse a vivir a unas caballerizas- y de una madre que él describe "muy linda y religiosa" -que le contagió ese amor a la Virgen que perdura en él hasta el día de hoy-, estudió en el colegio San Ignacio y, posteriormente, Derecho en la Universidad Católica. Hábil para los negocios desde muy joven, se inició con acciones en la Bolsa de Comercio, contactándose luego con Nueva York, para hacer diferencias de precios, donde llegó a tener la exclusividad de esa sección de Wall Street por el lapso de dieciocho meses... "Unos tienen facilidad para pintar, otros para escribir y yo la tengo para los negocios", reconoció entonces.

Pero por mucha fortuna que haya hecho en virtud de sus buenos negocios, éstos nunca lograron satisfacer del todo su hambre de homo social y de homo espiritual... Y es así que para calmar sus inquietudes sociales, este poderoso empresario, que fuera presidente de la Bolsa de Comercio (amén de Embotelladora Andina, Vestex, Sudamericana de Vapores, Caja Central de Ahorro y Préstamo, Hotel Carrera, Radio Corporativa), agricultor y radioaficionado, se convirtió de pronto en Ministro de Hacienda de Gabriel González Videla, integrando el gabinete llamado "de sensibilidad social". Siempre socialcristiano y siempre vehemente enemigo de los democratacristianos, fue senador independiente entre los años 1957 y 1964.

"EL POBRE ES MAS SOLIDARIO QUE EL RICO".

Hasta aquí, el hombre público.

El hombre "privado" -viudo de Anita Castillo, siete hijos, 44 nietos, 123 bisnietos, y "hecho a imagen y semejanza del Creador"- es un sediento insaciable de ese Dios al que ama ardientemente, y con quien querría encontrarse cara a cara cuanto antes, porque ya está bastante "lateado" de seguir en esta tierra... Católico fervoroso, de misa y comunión diarias, y rezador irreductible, no todas sus vivencias religiosas han navegado cual "taza de leche". Baste recordar cuando, con motivo de un cuestionamiento suyo a la jerarquía eclesiástica, durante el gobierno militar, este comendador papal de la orden de San Silvestre fue amenazado de excomunión... Pero nada pareció entonces ni parece hoy distraerlo del único afán que acapara su mente y sus sentidos, cual es luchar contra las fuerzas del mal -con la ayuda de su confesor- para alcanzar la vida eterna... "Es muy importante tener un director espiritual, porque el malulo tiene mucha fuerza", comenta con humor.

A sus 94 años, y después de todo lo vivido, ¿a qué conclusiones ha llegado respecto de los siguientes temas?

-El dinero...
El dinero es útil para servir a los demás.

-La política...
Es una manera de creerse mejor y, a veces, de poder serlo...

-El amor de Dios...
¡Es tan grande, que uno no está dotado para comprenderlo!

-El amor humano...
Causa de la mayor alegría, como

también capaz de llevarlo a uno a las peores barbaridades y pecados.

-El perdón...
Yo estoy seguro de que la bondad de Dios es infinita para perdonarme, y eso me da tranquilidad.

-Y usted, ¿ha perdonado a quienes le han ofendido?
No tengo rencores. Puedo tener dolor, pero no rencor.

-La iglesia de Cristo...
Dirigida por Juan Pablo II, que es un ser de otra galaxia, va a poder cicatrizar muchas heridas.

-La solidaridad...
Es la base de la amistad humana. En general, el hombre no es muy solidario. Y los pobres son más solidarios que los ricos, porque, en general, son más buenos.

Digamos, entre paréntesis, que Don Carlos ha querido ir desprendiéndose de sus propios bienes materiales, con el fin de ayudar a los más necesitados. Y fue así que con la asesoría del abogado Maximiano Errázuriz, creó la Fundación Santa Ana en La Pintana -con la colaboración de Eleodoro Matte Ossa-, la cual brinda educación, salud, asistencia jurídica y clases de religión a un vasto sector popular, y también la Fundación Arrayán, dirigida por su hija Isabel Margarita, que edificó 35 casas suficientemente espaciosas para acoger a familias que tuviesen diez o más hijos. "Porque bien se lo merecen estos padres que fueron aceptando los hijos que Dios les mandaba...". Cabe añadir, además, que gracias a sus recursos fue posible construir la maternidad del Hospital Clínico de la Universidad Católica.

Cerrando este paréntesis, y a propósito de los " buenos", ¿qué puede decirnos de su amigo Alberto Hurtado y de su prima en segundo grado Teresita de los Andes?
"El Güata", así le decíamos a Alberto, era muy regalón de su mamá, y ¡sí se me pasó en ese entonces por la mente, cuando estábamos en el colegio, que podía llegar a ser un santo canonizable!... Pero mi santa de la cual estoy enamorado es la Teresita... ¡Qué alma tan bella la suya!

¿Qué lo hace especialmente feliz hoy?
Jaimito (Tocornal), mi nieto cura, de Barnechea. Es la felicidad más grande de todas las que Dios me ha brindado.

La bondad de Dios es infinita para perdonarme, y eso me da tranquilidad

"CARTAS DE UN VIEJO" C.V.E.

¿Y hay algún sueño que haya acariciado y que no le gustaría dejar de ver hecho realidad, antes de morir?
Sí, dos sueños muy concretos. Sólo se los voy a enunciar, ya que los he abordado en profundidad en mi libro *"Cartas de un viejo"*: me refiero al poder electoral y a la participación de utilidades. Respecto del primero, ¿podría considerarse democracia lo que hoy así se llama, cuando vale lo mismo el voto de un imberbe, que el de quien ha desempeñado un cargo público o privado con gran lucidez? ¿Es posible que valga lo mismo el voto de un enfermo que acaba de abandonar la Casa de Orates, que el de un prestigiado profesional que ha servido brillantemente a la comunidad?

"Respecto del segundo de mis sueños -continúa entusiasmado- querría convencer a los empresarios de la importancia de darles a los trabajadores participación de utilidades. Es verdad que en algunas empresas lo hacen, pero en general se trata de una cuota arbitraria de tinte paternalista y no de un estudio serio que establezca la cuota que el éxito de la empresa debe asignarse al trabajo, como asimismo al capital".

-Y es que hay empresarios que creen que si hacen lo que usted sugiere, van a ganar menos.
Se equivocan. Van a ganar más. Porque el trabajador va a cuidar más que nunca la productividad de su empresa.

El último párrafo de sus *"Cartas de un Viejo"* (firmado C.V.E.) dice así: "Dando más calor humano a la economía, menos libertinaje a la divulgación y modificando las relaciones laborales con renuncia a una exagerada ambición de lo material, podría obtenerse un alto grado de felicidad y de paz general. Esto nos acercaría a Dios, para agradecerle su Creación y la esperanza de poder vivir algún día, junto a El, en su morada divina...".

Ultimo sueño éste -el más potente de todos- que visita con persistencia los días y las noches de este anciano y sabio escribiente que, sin duda, dejará una huella imborrable en la historia empresarial chilena...

NOTICIAS USEC

-"El Evangelio como inspirador de conductas éticas en el mundo del trabajo y de la empresa", *será el tema de una conferencia dictada por monseñor Bernardino Piñera, el próximo 17 de agosto.*

-Durante el mes de septiembre se realizará el coloquio ***"El nuevo Catesismo y la empresa".*** *Asimismo, en ese mes se ofrecerá un retiro espiritual cuyo tema será:* ***"La necesidad de oración de un empresario o ejecutivo cristiano".***

-Nuestro país ha sido designado como sede del próximo seminario internacional sobre ***"La derrota de la pobreza como desafío del desarrollo"*** *y del Consejo central de Delegados de América Latina de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC). Ambos eventos serán organizados por la USEC y se realizarán los días 29 y 30 de mayo en la sede de la CEPAL.*

Informaciones fonos: 2515461-2337790

TALLER PARA EMPRESARIOS

Revista DESAFIO ha organizado, en conjunto con el centro Agua Viva, un taller dirigido a empresarios y ejecutivos denominado ***"Empresa y realización personal",*** *con el fin de buscar medios e iniciativas para avanzar hacia una nueva cultura empresarial.*

Este taller tendrá un cupo limitado y se realizará el próximo 23 de agosto durante todo el día.

ESTIMADO DIRECTOR:

En este mundo en permanente cambio, en el cual queremos lograr un pleno desarrollo de nuestras vidas en todas las esferas del ser y del actuar, constatamos al mismo tiempo una serie de limitaciones, miserias y egoísmos a partir de los cuales vamos desarrollando un profundo sentido de impotencia y de fracaso que nos van llevando a vivir la vida ajetreadamente, a fin de, tal vez, "no vivir la conciencia de nuestra inconsecuencia".

La "crueldad del mercado", "el fracaso de los socialismos reales", "la utopía de la empresa comunitaria", "el individualismo alienante", el ser orientado a tener, la soledad, las adicciones químicas, el quiebre de las familias y de la vida..., son algunas expresiones y percepciones de este fenómeno.

En este complejo de realidades y devenires, la REVISTA DESAFIO y la red de vinculaciones que ha ido estableciendo y alimentando con contactos casuales, encuentros, desayuno, seminarios, talleres y edición de textos; se ha ido constituyendo, a mi juicio, en un faro inspirador de una renovación, diría reencantamiento de una cultura empresarial, de una manera de hacer empresa, más orgánica, creativa, emprendedora, humana, solidaria y vinculada; la cual por el hecho de vivirse, entrega por añadidura y como fruto, tal vez no creído, una mayor eficiencia y rentabilidad económica y social.

Agradeciendo su inspiración y dedicación, le saluda con afecto,

Alejandro Gómez Arenal
Gerente de Proyectos e Inversión
Codelco - Chile

AGRADECIMIENTOS

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