



Asamblea final 2015/2016

*Trabajar juntos: condición para descubrir y
cambiar*

Intervienen

- Bernhard Scholz, Presidente de la *Compañía de la Obras Italia*
- Monica Poletto, *Presidenta CdO Obras Sociales*

Monica Poletto

Os doy la bienvenida a los presentes y también a los que nos siguen por conexión. Como es habitual en las asambleas, se plantearán algunas preguntas directamente, y otras las haré yo en nombre de las personas que nos las han hecho llegar desde otros lugares. Vamos a intentar dividir las preguntas en bloques; el primero tiene que ver con la dirección de personas.

Intervención

Hace menos de un año hicimos una fusión con cuatro cooperativas sociales y uno de los motivos que nos llevaron a dar ese paso, fue poder hacer frente más adecuadamente a las dificultades y los cambios del contexto en el que trabajamos: la falta de recursos económicos, normas y reglamentos cada vez más exigentes, a veces sofocantes, el tipo de servicios, los concursos cada vez más complejos...

Estos días, sin embargo, estoy reflexionando seriamente sobre lo siguiente: el problema más grande y más grave que tenemos que afrontar, no son las dificultades del contexto que acabo de describir y que es muy diferente al de hace algunos años, sino el del crecimiento y la responsabilidad de las personas que trabajan con nosotros. Frente a aquellas personas que intentan asumir una responsabilidad, hay otras que pretenden que todo sea como antes, y hacen de todo para que así sea, con una especie de prejuicio que rechaza casi automáticamente todo intento de novedad.

La triste cantinela que se escucha es “siempre lo hemos hecho así” o “ya sé que esto no se puede hacer”. ¿Son suficientes las reuniones, la formación, y una determinada manera de trabajar juntos, para que el otro acepte ponerse en discusión, para hacer emerger el deseo, la disponibilidad a cambiar, para favorecer una actitud ante el trabajo no meramente ejecutiva y permitir, incluso, un cierto entusiasmo a la hora de afrontar los problemas, además de una cierta autonomía en la toma de decisiones?

Te hago dos preguntas: en el difícil contexto que todos vivimos directa o indirectamente, que demanda frecuentemente innovación, cambios, flexibilidad en la organización y en la gestión, ¿qué es conveniente tener en cuenta para poner en marcha procesos que ayuden a hacer crecer a las personas, su responsabilidad y protagonismo, sin llegar a forzar, pero saliendo del status quo?

Segunda pregunta: en relación a los jóvenes -hemos contratado algunos recientemente- ¿qué puede ayudar a su inserción y a la realización de un recorrido profesional?

Monica Poletto

Hay una segunda pregunta sobre este tema: ¿cómo se consigue motivar a los empleados? ¿qué acciones son más eficaces y, sobre todo, como se puede motivar a una persona que realiza tareas productivas y muy repetitivas, cuando el objetivo parece ser sólo el trabajo fijo?

Otra pregunta: en las empresas de grandes dimensiones, ¿qué se debe comunicar internamente, de qué modo, y en qué momento?

Bernhard Scholz

Estas preguntas requerirían una amplia reflexión, pero intentaré ser sintético dando algunas claves para poderlas abordar.

La primera cuestión es que nosotros no podemos motivar a otra persona en el sentido literal del término. Podemos solamente crear y ofrecer relaciones y condiciones para que la otra persona pueda descubrir los motivos por los cuales merece la pena ponerse en juego y asumir una responsabilidad. Es muy importante entender esto porque hay un modo de entender el concepto de motivación que puede llevar al infantilismo. Si partimos de la naturaleza de la persona y confiamos en su capacidad para seguir su deseo de crear, de ser útil al mundo, de hacer el bien -deseo que la caracteriza esencialmente-, creamos relaciones diferentes.

Por tanto, hay que crear las condiciones adecuadas, que son de naturaleza cognoscitiva: la persona que trabaja tiene que conocer las razones por las que se le pide algo o se le implica en un proceso de toma de decisiones; tiene que tener una idea del contexto en el que actúa, de las dificultades y los desafíos del mercado en las situaciones sociales y económicas existentes. Tiene que conocer las razones de los objetivos que se proponen y de las modalidades de trabajo. No es suficiente con decir que el objetivo es uno, sino que hay que dar las razones adecuadas para que la persona se pueda llegar a identificar. Cuando se tiene una responsabilidad se responde, pero hay que saber a qué y porqué se responde.

La segunda cuestión es sobre la naturaleza de las relaciones, que supone la parte menos automática y más costosa de esta dinámica. La relación no es un proceso a través del cual, quizás de manera respetuosa y amable, se pide a alguien que haga ciertas cosas: la relación es hacer algo juntos. Incluso si yo soy el consejero delegado, yo hago contigo y tú haces conmigo.

Hay por tanto necesidad de establecer un diálogo en el que el protagonismo del empleado no sea una etiqueta sino algo operativo, hasta el punto de

preguntarle: “¿cómo harías para resolver este problema?”. Hay que implicarle de verdad, no sólo formalmente. Tomemos como ejemplo la segunda pregunta que hacía referencia a un trabajador que tiene que desarrollar una tarea monótona: en primer lugar, hay que hacer comprender a esa persona que somos conscientes de que en muchos aspectos es difícil desarrollar un trabajo monótono. Reconocer explícitamente la dificultad que una persona tiene que afrontar forma parte de las relaciones humanas. Después se le puede preguntar explícitamente: en tu opinión ¿cómo podemos trabajar mejor juntos? O también: ¿cómo puedo ayudarte, qué sugerencia me haces, qué puedes proponer para que este proceso sea más eficaz y más útil? Respecto a los otros que trabajan contigo, ¿qué podemos hacer para implicarlos más? Hay que dar carnalidad a este trabajar juntos, al trabajar con. Porque, como siempre digo, dentro de una empresa todos tienen un papel que desarrollar para lograr el objetivo común: algunos tienen un perfil más directivo, otros, más operativo, pero todos trabajan juntos y esta labor tiene que hacerse explícita. Así que, repito: hay que crear las condiciones para favorecer la responsabilidad; no existe ningún automatismo, no se puede pretender ninguna responsabilidad, porque esto es algo que nace desde dentro de la persona que trabaja con nosotros. Pero se puede favorecer teniendo en cuenta los factores que acabo de describir: a través de ciertas condiciones objetivas -es más fácil cuando se trabaja en un ambiente humano desde el punto de vista de las condiciones reales y operativas- pero, sobretodo, cognoscitivas. Sin conocer las razones de fondo de las decisiones que se toman y de las condiciones que hay que respetar mientras se trabaja, se hace más difícil la asunción de la responsabilidad. Os pongo un ejemplo que he escuchado recientemente: en un restaurante se abrió un debate entre los empleados sobre el margen que quedaba con el negocio. Todos estaban convencidos de que era del 20-30%. Pero cuando han sabido que era del 2%, el cocinero ha comprendido enseguida que cada bistec que tiraba a la basura tenía un impacto sobre el resultado económico. No lo sabía, ahora lo sabe, por eso trata la materia prima de manera diferente al principio. Si hay cosas que no se saben, la responsabilidad que se asume es distinta.

Aunque sigue estando la libertad. Crear las condiciones más favorables, promover las relaciones más abiertas y más transparentes posibles, no es una garantía absoluta. Pero estoy convencido de que un empleado, si percibe por parte de su jefe una cierta estima y una implicación real en las posibles soluciones o cambios a realizar, se vuelve más propenso y disponible para implicarse responsablemente.

Lo voy a decir de forma bastante brusca, provocando: entre un verdadero sistema “patriarcal” y una implicación solamente formal, es más auténtico el primero. No es el modelo en el que creo, pero entre un sistema “patriarcal” y uno formal, falso, mejor el “patriarcal”, porque es más auténtico. El trabajador comprende enseguida si la forma en la que se le implica es auténtica, verdadera, o si es sólo una forma más para que lleve a cabo lo que se espera de él sin que realmente tenga capacidad de decisión. La cuestión es si estamos

convencidos de verdad: yo creo que muchos, en el fondo, creen que saben mejor que nadie lo que hay que hacer, y después buscan de una u otra forma implicar a alguien para que realice lo que ellos quieren. Pero, gran parte de las mejoras nacen de los empleados cuando se les da responsabilidad en determinados asuntos, ya que, obviamente, nadie es estúpido, y todos tienen ideas sobre las cosas: vamos a tomar en serio esta idea de implicar a las personas como hipótesis posible, y a partir de ahí, preguntar a quienes trabajan con nosotros qué piensan, cuál es su idea sobre cierta cuestión, si tienen propuestas diferentes... pero de verdad, no de boquilla. Tomar esto en serio es lo más realista porque, a la hora de la verdad, nosotros no podemos conocer todos los detalles, mientras que los trabajadores tienen más conocimiento sobre su campo de acción. Ser auténticos en esto es fundamental. Y repito, no es una garantía, pero ayuda; somos hombres, somos libres. Pero podemos favorecerlo.

Añado una cosa más sobre este tema. Conocer las condiciones objetivas en las que se trabaja es muy importante. Si uno dice: "Siempre se ha hecho así, esto no es posible", le puedo responder: "será imposible pero tenemos que hacerlo, ayúdame. No te obligo, pero vamos a ponernos juntos a buscar una solución. Aunque parezca imposible, vamos a intentarlo juntos". Y también: "Entiendo que me digas que siempre se ha hecho de otra manera, así es. Entiendo que es difícil cambiar". Hay que transmitir al otro que sabemos comprender la problemática de la situación. No hay que ser superficiales. Se uno dice "no lo vamos a lograr", le podemos responder: "entiendo lo que me dices, objetivamente es difícil, pero tenemos que intentarlo, vamos a ayudarnos". Ser superficiales respecto a las dificultades y poner a las personas en crisis no es adecuado. Hay que reconocer cuando una persona atraviesa una dificultad. "¿Es difícil? Te entiendo, vamos a afrontarlo juntos".

Una última observación: cambiar es lo más difícil de todo. Si una persona tiene dificultad para cambiar no hay que hacer un juicio moral sobre esto. Es necesario reconocer de la manera más objetiva posible las dificultades, y compartirlas de la forma más explícita, clara, transparente posible. Porque como he repetido en muchas ocasiones, nadie se levanta por la mañana y dice: "quiero trabajar mal, no quiero cambiar", pero de hecho sucede y, si de hecho sucede, quiere decir que es un problema fisiológico antes que moral. Cuanto más convertimos la dificultad de las personas en un problema moral, más complicamos la posibilidad del cambio. Porque si, de forma más o menos explícita, hacemos ver que se trata de un problema moral, y que por eso la persona no hace lo que se le ha pedido, entonces la persona reaccionará a la defensiva, porque se siente culpabilizada injustamente. Recurrir al discurso moral en estas situaciones es complicar la posibilidad de cambio. Intentemos reconocer juntos las dificultades objetivas. Digámonos: todos tenemos dificultad para el cambio. Yo el primero. Ayudémonos a cambiar y a comprender las razones por las cuales se nos pide hacer este esfuerzo.

Monica Poletto

Hay una forma de comunicar las preocupaciones que es una manera de descargar la responsabilidad. Hay una responsabilidad distinta entre la persona que dirige, el que trabaja en la administración, y quienes tienen un puesto en la empresa o la obra. Esta implicación, ¿qué condiciones tiene para que no sea una descarga de la responsabilidad?

Bernhard Scholz

Entre responsabilizar a una persona y descargar la responsabilidad, es decir, entre delegar y descargar, hay una diferencia enorme. La diferencia está en el *con*. Descargar quiere decir: “Te digo lo que hay que hacer y luego te las arreglas”. Delegar significa asignar una responsabilidad y acompañar en esa responsabilidad, pero sin sustituir al otro. Yo estoy contigo. Hay una forma de diálogo que no es una conversación en el bar, sino un modo de afrontar juntos las cosas. La responsabilidad es tuya, pero yo te apoyo, te ayudo, no te dejo abandonado en tu responsabilidad. De hecho, cuando uno delega de manera adecuada, se obtiene algo digno; si se descarga, el otro se siente abandonado y quiere escapar porque se siente superado. Este diálogo tiene que estar más lleno de preguntas que de afirmaciones: “¿Ves oportunidades o no? ¿Por qué me dices que esto no es posible? ¿Por qué propones esta cosa? ¿Por qué motivo me encargas esta tarea de esta forma?”. Dejémosnos interrogar e interroguemos al otro para que la realidad empiece a desvelarse, caminando juntos hacia el descubrimiento de las razones y de las oportunidades; hagámonos preguntas juntos. Tenemos demasiada prisa por encontrar soluciones y afirmaciones. Así las ahogamos, porque muchas de las cosas se descubren juntos. Si, por ejemplo, alguien tiene dificultad para cambiar cierto comportamiento, la pregunta es: “¿por qué te cuesta tanto?”, intentando buscar juntos el origen de esa dificultad. Esto te puede llevar diez minutos pero luego se libera una energía que dura para siempre. En cambio, si presionas a alguien para que cambie, lo podrá hacer de modo formal, pero al día siguiente volverá a ser como antes. El diálogo, entonces, es algo muy importante porque es la expresión de una relación en la cual yo estoy contigo y tú estás conmigo para afrontar juntos lo que tenemos que hacer. Esto no es descargar. Esta es la forma de delegar verdadera.

Intervención

En este momento de crecimiento -hemos pasado de gestionar una entidad de formación a dos, en dos ayuntamientos distintos-, están aflorando los problemas de una gestión demasiado familiar, desestructurada. Soy yo quien autorizo todo. Los procedimientos formales son muy útiles para cuestiones de urgencia pero en este momento se están revelando fuentes de complicación.

Sería necesario que nos paráramos a pensar cual es la forma organizativa que necesitamos, pero no tenemos tiempo porque justamente no estamos bien organizados para este incremento de actividad. Además, me doy cuenta de que este clima informal no siempre deja espacio a que las personas asuman una responsabilidad -y esto es un problema ligado a la organización-; tener un jefe al que preguntar todo y que responde a todo da una imagen de gran cercanía pero no siempre permite un crecimiento. En esta situación ¿qué sugieres?

Bernhard Scholz

Adelanto una observación que quizás después desarrollemos con más detalle. Cualquier organización de trabajo -empresa, profit, non profit- se caracteriza por personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo. Esto tiene dos elementos: uno es el reparto de las responsabilidades para alcanzar este objetivo, según los diversos perfiles (administrativo, marketing, vendedor...): todo esto es subdividir la responsabilidad. El segundo es integrar todos estos elementos para que puedan trabajar juntos. Una organización, por tanto, está siempre definida por esta continua dinámica entre subdividir e integrar. Tenemos que subdividir las responsabilidades y, con el tiempo, poder integrarlas para que se pueda trabajar de manera coordinada y alcanzar el objetivo.

Existen dos problemas. El primero es que la subdivisión de tareas puede acarrear, como consecuencia, que en un determinado momento la persona vaya por su cuenta porque no ve lo demás. El segundo, que es a la vez una consecuencia del primero, es que la comunicación entre estas realidades distintas se convierte en una comunicación no para ponerse de acuerdo respecto al objetivo, sino para no entrar en conflicto, de manera que el objetivo desaparece como horizonte último. Cuando la organización es pequeña, la subdivisión, en general, no está muy definida, o bien no existe, o bien todos hacen de todo. Así que ponerse de acuerdo resulta un poco formal. Cuando, en cambio, la organización crece, son necesarias reglas que vienen establecidas con el organigrama, las reuniones, las normas para delegar, organizarse, etc: pero esto normalmente se vive como algo deshumano, abstracto, impuesto. Evidentemente, existe siempre el riesgo de un exceso de procedimientos y de reglas, pero en todos los casos se necesita un mínimo de normas para que las dos cuestiones -subdivisión de responsabilidades y comunicación eficaz- se respeten. Hay reglas que obstaculizan la libertad y la expresión libre de las personas, y hay reglas que lo favorecen. Tener siempre presente que Occidente ha nacido a partir de una regla, la regla de San Benito. La idea de que exista una regla, es decir, que exista una modalidad adecuada en el tiempo y el espacio para que cada uno pueda expresarse de la mejor manera, es fundamental, y tiene que ser reconocido como tal. Después, nos encontramos con reglas que mortifican, y con un exceso de burocracia, lo sabemos bien... Pero sin un mínimo de reglas, incluso una familia se acaba. Si la convivencia entre marido y mujer exige un mínimo de reglas, imaginemos en una empresa.

Por tanto, la regla puede ser un mal, pero generalmente es un bien. Incluso la creación tiene sus reglas, es más, ¡tiene muchas! Tiene sus lógicas, sus dinámicas... Y si no se respetan todo se vuelve complicado. Hay que pasar de la improvisación cotidiana -que sólo una organización pequeña se puede permitir, y sólo hasta cierto punto- a reconocer juntos la forma de colaboración que permita que cada uno pueda expresarse de la mejor manera. Está claro que yo puedo improvisar durante una jornada, pero a largo plazo no sirve. Entiendo que puede existir cierta aversión hacia la organización, hacia un cierto orden; lo comprendo, porque es más fácil entenderse, ponerse de acuerdo, sin un criterio... Pero, objetivamente, así no se resiste. El hecho de reconocer que así las cosas no funcionan, quiere decir que tenemos todavía la posibilidad de cambiar. De hecho, si reconocemos que tenemos este problema y, en segundo lugar, reconocemos la necesidad objetiva de organizarse de cierta manera como un bien -como oportunidad para poder mejorar, ser más eficaces y estar más al servicio de los beneficiarios de nuestra obra, y no a la defensiva-, entonces vivimos esta necesidad de cambio de una forma positiva. Una regla no puede ser sólo asumida, sino que tiene que ser acogida como una oportunidad. Los niños durante los primeros días de escuela tienen que asumir una serie de reglas. Con el tiempo, si la escuela funciona bien, entienden la racionalidad de esas reglas. Una regla que sólo se cumple formalmente tiene una consecuencia: que todos intentan transgredirla en cuanto pueden.

Hay dos elementos fundamentales para llevar a cabo esto: Lo primero es delegar responsabilidades de manera clara, bien definida. Cada uno tiene que saber cuál es su responsabilidad, cuál es su función, cuál es su contribución, las razones por las que se le pide hacerlo. Lo segundo, son momentos de comunicación muy estructurados: las famosas reuniones, que no se tienen que improvisar y necesitan un tiempo y un espacio bien definido y acordado. Estos son los dos elementos: uno garantiza la subdivisión en términos de responsabilidad, y otro garantiza la integración de las funciones respecto al objetivo. No es complicado. Se vuelve complicado si no entendemos el porqué, si lo asumimos formalmente. Si lo acogemos como oportunidad, lo viviremos de forma positiva, sobre todo frente a los destinatarios.

Entonces, para responder a la pregunta, la primera cuestión es saber cuál es nuestra responsabilidad frente a los beneficiarios, y frente a esta responsabilidad común, quién asume qué tipo de tarea. Hago una sugerencia: conviene escribirlo. Hasta que no escribimos, no lo razonamos hasta el fondo. Escribamos bien cuáles son las diversas responsabilidades. La comunicación escrita obliga a ir hasta el fondo. Luego, después de un año, se confrontan las cosas y se valora si la subdivisión de responsabilidades que se ha hecho funciona o no, cuáles son los puntos críticos y las posibles soluciones.

Monica Poletto

Es un tema que tiene que ver con la organización, pero no sólo. Es una pregunta que nos llega desde la asociación Cilla, sobre el tema de las organizaciones complejas, es decir, de las relaciones entre el centro y la periferia.

Intervención

Parto de la introducción que hiciste en el primer encuentro de la escuela de las obras de este año: “El paso de la potencial a lo real, de la intención al trabajo, y de la intuición a la responsabilidad, exige la sinceridad de reconocer que cada uno de nosotros tiene necesidad de los otros para realizarse y para hacer una aportación positiva”. A partir de esta provocación, los amigos de Cilla dicen: nuestra obra se extiende a lo largo del territorio nacional a través de sedes; más allá de los métodos y de los procedimientos operativos, existen algunas condiciones indispensables que permiten al modelo funcionar. La condición principal es concebirse y trabajar juntos al servicio de la objetividad que viene representada por el objetivo de la obra. Sin embargo, nos damos cuenta que los responsables de las sedes, afanados cotidianamente en las urgencias de sus realidades locales, con el tiempo, pueden correr el riesgo de volverse autorreferenciales, limitando el alcance de su tarea a la realidad que tienen delante todos los días; no tienen en cuenta, quizás sólo de manera ideal o formal, el hecho de que participan y son responsables de una obra en su conjunto. Esto queda de manifiesto, por ejemplo, en la dificultad para trabajar juntos a nivel local, o en la dificultad de relacionarse para colaborar. Así, poco a poco se llega a desviarse del objetivo y, por tanto, también del método operativo. Hay una falta de responsabilidad desde el punto de vista de la sostenibilidad económica de los proyectos, que cada vez hay que tener más en cuenta, más allá de dónde se realicen, como una responsabilidad de todos.

Intervención

Yo hago también una consideración que nace de la experiencia de trabajar en una organización que tiene sedes dispersas por toda Italia. Guiar una red (fundación, consorcio...) no es lo mismo que dirigir solamente una obra; así como, dirigir una obra que no está asociada a nada, no es lo mismo que hacerlo en una que está asociada a otra red. Pero para quien tiene la responsabilidad de guiar este tipo de entidades, o para quien es responsable a nivel local donde no existe relación física -yo no veo todos los días a los 22 bancos y a las personas de esos 22 bancos, por tanto, no hay una relación física cotidiana-, ¿cuales son los criterios para quien debe dirigir? ¿Qué criterios hay que tener en cuenta, a qué se debe prestar atención? ¿Qué métodos o instrumentos pueden ayudar a minimizar o a afrontar el riesgo de la

autorreferencialidad? O bien, ¿sólo quien vive en ese ambiente sabe cuales son las mejores soluciones y tú, desde la lejanía, no puedes comprenderlo? Ésta es la clásica objeción que se hace desde el ámbito local al nacional. ¿Como se puede favorecer una corresponsabilidad?

Monica Poletto

Creo, Bernard, que este es un problema que tú has afrontado también para la CdO, que es un tipo de organización de segundo nivel.

Bernhard Scholz

Primera observación, creo que es muy significativa la expresión que hemos oído sobre la “lenta desviación”. Me habéis pedido los criterios para afrontarlo: la primera observación es que esto es normal. Es normal, fisiológico. No podemos sorprendernos por esto. Entre otras cosas, el riesgo de la lenta desviación también se da a nivel central; no es sólo la periferia la que corre el riesgo de ser autorreferencial. Quiero reiterar la idea de que ciertas cosas pasan sin que haya detrás un problema moral. Cuando tú trabajas, estás tan concentrado en lo que estás haciendo, en el perímetro que tienes, que levantar la cabeza y poner en relación todo lo que estás haciendo con el objetivo común, no es automático. Es necesario un esfuerzo, una dedicación, requiere conciencia, conocimiento. No es automático. Es necesario que suceda algo para que esto advenga. De hecho, la pregunta es: ¿qué debe suceder, qué tiene que pasar para que yo conecte mi horizonte al horizonte global de la obra? Obviamente, entre organizaciones que están tan desagregadas como el caso de Cilla, el Banco, o la propia Compañía de las Obras, y otras obras nuestras, este problema es más acentuado, pero la dinámica es la misma que en el interior de una obra con distintos departamentos. ¿Cual es la primera condición para afrontar este problema? Entender cuales son los destinatarios para los que trabajamos. El criterio no está dentro sino fuera. El criterio es a quién servimos juntos. En el fondo, es una subdivisión de responsabilidades: todos tenemos la responsabilidad de contribuir al bien del destinatario, que en este caso es la entidad que recibe los paquetes de comida o las personas que acompañan a los familiares o a los enfermos, o los asociados de la CdO. Tenemos un destinatario o destinatarios que son comunes, a los que tenemos que servir juntos. La conciencia del bien de nuestros destinatarios es la primera cuestión de todas. ¿Cual es el bien de las personas que servimos? De aquí nace el criterio para afrontar las dinámicas entre el centro y la periferia... Si bien los términos centro/periferia no me gustan mucho porque crean una distinción y una imagen equivocada. Porque, paradójicamente, el verdadero centro es la periferia. El centro/periferia implica que hay un centro donde existe todo, todo se sabe y se hace todo, y luego está la periferia que es el terminal y que organiza operativamente lo que el centro marca... En cambio, es en la periferia donde sucede lo que tiene que suceder, donde el bien se realiza, y por tanto, el centro está al servicio de la periferia. Pero la periferia tiene que entender

también la naturaleza del servicio que tiene que prestar para que pueda llevarlo a cabo y esto implica un reconocimiento de la tarea de cada uno por el bien del destinatario. Porque se puede llegar a la tentación de desmarcar mi poder del tuyo, tu posesión de mi posesión -con no se sabe qué objetivo-. Así se van creando distintos centros de poder que después se ponen de algún modo de acuerdo, con más o menos conflicto. Pero esta no es la solución al problema. La solución es poner en el centro a los destinatarios del servicio que ofrecemos. Porque todo trabajo es, por su naturaleza, servicio. Esto no quiere decir que tengamos que estar enseguida de acuerdo en todo, pero tenemos un criterio objetivo a partir del cual dialogar. El dialogo en esto es una cosa necesaria. No podemos pensar que una cuestión así puede llegar a resolverse de una vez para todas, elaborando un procedimiento específico o un estatuto, un acuerdo o determinados actos formales. Éstos pueden ser necesarios, pero sabemos bien que, en la práctica, quedan cuestiones abiertas que no se pueden resolver a través de procedimientos. Por tanto, hay que tener la capacidad de dialogar incluso sobre cuestiones muy prácticas: normalmente el conflicto no surge por los principios, sino por cuestiones pequeñas que después se hacen grandes y, sobre esas, hay que saber dialogar. Esto implica partir de una pregunta: en este caso ¿cual es el bien de nuestro beneficiario? ¿qué le es más útil? ¿qué podemos hacer juntos para cumplir con la finalidad de nuestra tarea? La verdadera autorreferencialidad nace cuando perdemos de vista la referencialidad, es decir, a qué está referido nuestro trabajo. Paradójicamente, nosotros nos podremos poner de acuerdo dos autorreferencialidades periferia/centro, pactando la cuota de poder, pero esto no es útil para ninguno, porque después no nos ponemos de acuerdo y acabamos por terminar con la obra. El problema es una provocación continua. Como he dicho, no se resuelve de una vez por todas; tenemos que buscar nuevas reglas, nuevos procedimientos, pero con esto no habremos solucionado todos los casos y los problemas. Hay que encontrar la forma de dialogar, con instrumentos, reuniones, modalidad de comunicación, pero guiadas por la pregunta: “¿cuál es el bien de los destinatarios que servimos? Esta es la única pregunta interesante, lo demás no sirve. Esto significa, además, abolir de una vez por todas la pregunta por el “quién tiene razón”, que es una estupidez, porque nos lleva sólo a otra cuestión “¿quién tiene más poder de nosotros?”.

Monica Poletto

Por eso, la estima que se necesita para trabajar juntos nace de mirar el mismo objetivo. El tema de la estima es importante porque si no existe esa pre-estima, ninguna organización puede funcionar en el tiempo.

Bernhard Scholz

Sí. La estima y la confianza. Vamos a profundizar en esto. Mi estima y mi confianza en un empleado no nace de que sea perfecto, porque todos cometemos errores, todos nos equivocamos. Nace del hecho de pensar que él

da lo mejor que tiene para lograr el objetivo común. Paradójicamente, esto significa que cuando nos vemos, hablamos o decidimos algo, yo tengo que tener como primera preocupación la atención, la delicadeza. Es fácil desviarse de esta atención. Tenemos que alejarnos de una cierta idea de cercanía, de amistad; porque si yo soy tu amigo, tu amigo de verdad, te ayudo, y espero que tú hagas lo mismo conmigo, para que puedas dar lo mejor de ti en lo que objetivamente se te ha pedido. Soy tu amigo si te ayudo en la responsabilidad que se te ha encomendado. Esta es la verdadera cercanía, la verdadera amistad operativa. Esto a lo mejor quiere decir que durante un mes no nos hablamos, pero sin embargo hay una amistad mayor que cuando nos hablamos todos los días pero estamos lejos uno del otro.

Monica Poletto

Hago una consideración: un tema muy importante para reflexionar es sobre el conocimiento de los beneficiarios. Es importante y apasionante preguntarse por lo que necesitan de verdad las obras sociales y hacer juntos un trabajo de conocimiento. Haciendo este trabajo nos descubrimos unidos. Cada uno de nosotros aporta algo a este conocimiento común.

Bernhard Scholz

Aquí es donde está lo apasionante de trabajar juntos. No es el tema de hoy, pero el trabajo en CdO se ha vuelto más interesante en los últimos tiempos, desde que hemos empezado a interesarnos por conocer más a nuestros asociados. Por eso he dicho al principio que trabajar “con” no puede ser algo formal: objetivamente, ninguno sabe todo lo que necesita. Eso que hemos dicho antes “que cada uno de nosotros tiene necesidad de los otros para realizarse a sí mismo, para poder aportar algo”, es cierto. Preguntarse por el bien de las personas que trabajan en nuestra cooperativa, los discapacitados a los que atendemos, es una pregunta infinita. Como para los clientes: ¿quien conoce de verdad a sus clientes? ¿Cuántas empresas creen que conocen bien a sus clientes y sin embargo no es así? Ahí es donde nace la famosa innovación. Lo fascinante del trabajo nace cuando se parte de los destinatarios. ¿De qué tienen necesidad? ¿Qué les constituye? ¿Cómo podemos ayudar a las entidades a las que llevamos la caja de alimentos? Todo esto es un trabajo, una pregunta infinita, por eso, bienvenidas todas las ayudas que puedan enriquecer este conocimiento en común.

Esta lenta desviación nace cuando perdemos de vista que el verdadero desafío está ahí, no en otro lugar. Aunque, como he dicho, son necesarios instrumentos y momentos en los que este factor se vuelva a poner en el centro. Porque perderlo de vista es algo fisiológico. Se entiende entonces que no es necesario hacer muchas reuniones, sino hacerlas de manera sistemática y bien, de manera que quien participa levante la cabeza y conecte su particular con el todo, algo que automáticamente no pasa. Entonces se entiende que la

comunicación es un trabajo que hay que hacer dentro de las empresas y las obras. Es un trabajo para conectar lo particular con el todo. Estar en un continuo conocimiento de las necesidades de los destinatarios, y comprender el servicio que cada uno puede hacer, es lo verdaderamente interesante.

Monica Poletto

Una pregunta a partir de una afirmación que has hecho: “Es importante valorar al otro, la experiencia del otro, como una posibilidad de descubrir el propio potencial”. Te preguntan cómo puede funcionar esto con las obras profit, ya que a veces las obras sociales y las profit no se entienden bien.

Intervención

En el encuentro “Comprender al cliente, responder al cliente” de la pasada Escuela de Obras, dijiste: “En la relación con el cliente, con cada cliente, hay que preguntarse cuál es el valor que se aporta al cliente, para que él a su vez pueda responder a sus interlocutores/clientes”. Nosotros, que somos una pequeña cooperativa social, ofrecemos un servicio directo al cliente - intentamos hacer bien el trabajo, a precio competitivo, en plazo- y otro indirecto: insertamos trabajadores con discapacidad, siendo un centro de referencia para el territorio. Nos llama la atención que este factor sea algo muy valorado por algunos empresarios/clientes potenciales y clientes, y poco por otros. Mientras el valor social es un valor, que se puede explotar a nivel de imagen. No sólo las cooperativas sociales, sino también las empresas tienen una responsabilidad social. En el libro “Hacer empresa”, citando la encíclica, se dice: “La empresa es una comunidad de hombres que, de diferentes modos, persiguen la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de toda la sociedad. Es el lugar donde vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad, solidaridad y reciprocidad”. Esta definición es válida para todas las empresas, no sólo para las cooperativas sociales. A nosotros nos interesa ser empresarios de esta manera y tener relación con empresarios de este tipo, con los cuales discutir sobre el desarrollo de nuestras empresas y, a la vez, sobre las necesidades de la comunidad, sin diferenciar entre profit y non profit. La pregunta es: ¿cómo crees que se puede sensibilizar sobre la verdadera naturaleza de la empresa? ¿cómo podemos contribuir nosotros a esta sensibilización?

Bernhard Scholz

Con esta pregunta se comprende que no todas las empresas tienen plena conciencia del valor que aportan. Por ejemplo, muchas empresas no tienen conciencia de su repercusión en la sociedad. Están muy cerradas en sí mismas, desarrollan su trabajo pero sin ser conscientes del alcance de lo que hacen. Si tu pregunta es cómo se puede sensibilizar en esto, la respuesta es: valorando. Muchos límites nacen del hecho, también a nivel personal -pero no

es el tema ahora-, que la persona no se da cuenta del bien que aporta. Del bien que es y del bien que aporta. Si quiero aportar algo y reconocer que el non profit y el profit son sólo una modalidad operativa, pero no una definición del valor que supone en sí misma la empresa, puedo valorarlos y decir: ¿“Te das cuenta de lo que eres? ¿Te das cuenta que estás creando trabajo para estas personas, que estás dando oportunidad a familias? ¿Te das cuenta que si nos das trabajo a nosotros que somos una cooperativa B, si nos tienes como socios, haces ver que la empresa es un bien para todos?” Para liberar energías, para liberar el bien, hay que valorar. Esto vale para los trabajadores, pero también para el diálogo con otras empresas. No hay nada que hacer: cuando una persona hace el bien, esto hace bien también a uno mismo. Pensemos en nuestras empresas que dan trabajo a jóvenes: en las empresas se crea una conciencia, una dedicación al trabajo, unas ganas de trabajar bien, de cooperar, de respeto por el otro, que de otro modo no se daría. Hacer el bien genera más bien, es virtuoso. Esto no nace yendo en contra, sino valorando. ¿“Te das cuenta de lo que está sucediendo? ¿Te das cuenta, si sigues así, lo que puede pasar todavía?”

Monica Poletto

A menudo, cuando se busca dialogar con las empresas, estamos muy pendientes de decir el bien que aportamos nosotros. Sin embargo es muy interesante esta idea, que el diálogo nace del deseo de valorar al interlocutor que tienes delante; cambia por completo, y está motivado por el deseo de conocerlo.

Bernhard Scholz

Yo creo que es el único camino. Muchos límites entre nosotros podrían superarse si se valorara más. Lo cual no significa no hablar nunca de los límites, pero sobre todo hay que reconocer el bien que el otro aporta. Así será más fácil afrontar los problemas que objetivamente sucedan. Si yo pido a una empresa que coja en prácticas a un chico con problemas de comportamiento, si entro en un diálogo positivo con la empresa, es más fácil que se produzca un cambio. Tengo que reconocer el valor objetivo que la empresa aporta.