



# Escuela de Obras 2013/2014

Asamblea final

## **Interviene**

- Bernard Scholz, Presidente de la *Compañía de la Obras Italia*

## **Modera**

- Monica Poletto, Presidenta de CDO Obras Sociales

*18 septiembre 2014*

## Monica Poletto

Comenzamos la asamblea final de la Escuela de Obras 2013/2014. Hemos recogido y resumido las preguntas que nos habéis hecho llegar para formularse a Bernhard. Mandamos un saludo a las cincuenta y seis sedes conectadas en Italia y a las cuatro del extranjero.

Empiezo yo con una pregunta sobre el primer encuentro que hicimos; es una pregunta un tanto específica sobre una obra particular, pero leyéndola con Bernhard hemos considerado que toca un problema que en realidad puede ser más general, así que la leo como me ha llegado. Bernhard ha dicho: “Es fundamental la definición de la misión; de hecho, cada organización tiene su propia identidad, sería impensable que existiera una obra, una asociación, una empresa, una non profit que no fuera reconocible por su objetivo, que no fuera identificable por su visión cultural, por el modo de obrar, profit o non profit. Es imposible trabajar sin una cultura específica distintiva; puede estar definida, comprendida, formalizada o no, pero existe”.

Y ahora la pregunta: *Nuestra obra se constituyó hace 30 años, en este tiempo ha contado con notables cambios en términos de estructura, organización, difusión internacional... Hoy las distintas sedes a menudo responden a necesidades diversas entre ellas y con organizaciones muy diferentes. Los dos ejemplos un poco extremos son estos: algunas sedes tienen convenios con el Ayuntamiento y mucho personal dependiente, por lo que trabajan de una manera quizás más estructurada. Y otras sedes que han mantenido la estructura original con la que ha nacido la asociación, se mantienen a través de donaciones que dan las personas que son acogidas y sostenidas por voluntarios. Aparte de estos dos casos, hay otras situaciones muy diferentes. De estas situaciones nacen las siguientes preguntas:*

1. *Cómo entender cuáles son los elementos que identifican a una obra o a una empresa de tal manera que, si se abandonaran, esa obra no seguiría siendo la misma. Pongamos un ejemplo: la presencia de voluntarios, que caracteriza un cierto modo de expresar la gratuidad, es un elemento de identidad que, si falta, trae consigo el surgimiento de otra cosa, una desnaturalización. O, por el contrario, ¿es una simple modalidad operativa que puede ser cambiada sin que la obra cambie de rostro? Hay muchos factores que, en la evolución de la obra, no se entiende si pueden o no cambiar sin suponer una desnaturalización profunda.*
2. *¿con qué criterio se decide si continuar siendo una única obra?*
3. *¿Cómo se puede evitar el riesgo de salvaguardar la unidad de una obra que corre el peligro de ser un poco formal, mientras diversas necesidades, diversas condiciones y diversas modalidades territoriales sugieren quizás crear sujetos diversos?*

## **Bernhard Scholz**

Es importante recordar que la identidad de un obra –o de una empresa- no es un dogma, sino que nace de una toma de decisión en base a la cual se elige a través de qué productos o servicios, o a través de qué valores, se quiere ser reconocido por los beneficiarios o clientes.

Esta es una decisión que nace normalmente de una intuición original que después, con el tiempo, se “compacta” y evoluciona frente a las exigencias y desafíos que se presentan, llevando a quien guía la obra a tener que decidir cómo seguir adelante. Por tanto, respecto a la pregunta sobre el papel que pueda tener el voluntario, es necesario que quien guía la obra decida si se trata de un factor decisivo o no. No hay ningún modelo para aplicar automáticamente.

Las grandes empresas y las pequeñas, cada tres o cinco años tienen que evaluar de alguna manera si el modo con el que se conciben a sí mismas es adecuado a las necesidades de los mercados a los que pretenden hacer frente. Podríamos decir entonces que una identidad empresarial es un elemento que debería durar tres, cuatro o cinco años para hacer posible un cierto recorrido. Pasado este tiempo se vuelve a empezar: no de cero, pero con las correcciones oportunas.

Por ejemplo, la Compañía de las Obras hoy propone la Escuela de Obras mientras hace años no la proponía: aunque antes existieran, la formación ha entrado en la identidad de la Compañía de las Obras como factor más distintivo. Este cambio, sin embargo, no desnaturaliza la identidad de la Compañía de las Obras, porque su objetivo es sostener la libertad y la responsabilidad de las personas en el mundo del trabajo y de la sociedad civil. Bien, si la Compañía de las Obras propusiera la formación –o cualquier otro servicio- con criterios asistencialistas, entonces sí, la identidad vendría a menos. De la misma manera, si empezáramos a proponer modelos para “aplicar” en vez de desafiar la libertad en las decisiones de las personas estaríamos desnaturalizándola. Mientras se permanezca fiel a esta trayectoria que sean bienvenidos todos los cambios.

## **Monica Poletto**

Entonces, ¿qué es lo que no cambia de la Compañía de las Obras?

## **Bernhard Scholz**

Lo que no cambia –siguiendo con este ejemplo- es el apoyo a la libertad y la responsabilidad de la persona. Si cambiara este aspecto, no sería la Compañía de las Obras. Por poner otro ejemplo, si una obra educativa nace con el objetivo de educar a las personas en su libertad y, en cambio, en el equipo docente entran enseñantes “paternalistas”, algo de esa obra se está desnaturalizando.

La identidad no algo automático: obliga a quien trabaja a reflexionar sobre sí mismo y a preguntarse lo que quiere de verdad: esto supone un factor de “conversión” continua hacia la misión, entendida, como hemos dicho antes, como “aquello que se quiere ser” y aquello “por lo que se quiere ser reconocido”.

Hay que estar muy atentos a no caer en la trampa de un automatismo respecto a la misión, que no se convierta en un factor aplicativo, sino generativo, porque obliga continuamente a *convertir* las propias acciones, los planes y las estrategias hacia este objetivo. En casos específicos podrá suceder que se llegue a la conclusión de que hay que cambiar el objetivo mismo. Este caso algo extremo no se aplicaría a una realidad como la Compañía de las Obras – porque el apoyo a la libertad y la responsabilidad serán siempre el corazón de su misión- pero, por ejemplo, si una empresa que fabrica ciertos tipos de dentífricos llegase a la conclusión de que ya no tiene mercado con su producto histórico, entonces, para seguir con vida tendrá que cambiarlo, modificando incluso la modalidad con la cual se posiciona en el mercado. Por eso no existen automatismos, lo más importante es que siempre esté presente en la conciencia de los trabajadores la identidad para la que están trabajando.

## **Monica Poletto**

Pero si sobre estos aspectos existen planteamientos diferentes, ¿se debe discutir?

## **Bernhard Scholz**

Se discute y dialoga sobre todo, pero no todo es opinable, algunas referencias permanecen inamovibles. Por ejemplo, una empresa siempre tiene que confrontarse con el mercado y con los clientes: el criterio para tomar la decisión está siempre fuera y así debe permanecer. Llevando el discurso un poco al extremo, como hemos dicho ahora, es posible que, llegado el momento, una empresa o una obra muden la piel si quien trabaja allí así lo decide.

## Monica Poletto

¿Entonces hay siempre un punto de referencia externo?

## Bernhard Scholz

Sí, porque cuanto más profundo es el problema más nos acercamos a un pre-fracaso. El criterio de confrontación está siempre en los beneficiarios y/o en los clientes y tiene que ver con el grado en el que una obra es capaz de responder a las exigencias reales. Por ejemplo, las obras sociales cambian porque los problemas de los niños de hoy son diferentes a los de antes, o porque el número de enfermos crónicos es más elevado que hace tiempo: esto naturalmente lleva a cambiar la modalidad con la cual se opera. Lo que no debería cambiar –aunque puede suceder que cambie- es la modalidad con la cual una obra mira a la persona y busca responderle de manera integral: sabemos, de hecho, que se puede curar de un modo o de otro.

Una obra puede también cambiar su identidad –esto, como estamos viendo, es fruto de una decisión- pero tenemos que saber que la obra está en juego, su orientación general, es decir, la modalidad con la cual trabaja y responde a las exigencias que se presentan.

Por tanto, la dinámica de la decisión acontece continuamente, aunque sí existen momentos importantes –repito, de tres, cuatro, cinco, seis años, esto depende de cada empresa- en los que es necesario revisar todo, porque lo peor es que la identidad o el objetivo, la misión, se conviertan en un automatismo que se da por descontado. Es preferible una buena discusión sobre la misión, sobre la cuestión acerca del propio posicionamiento, sobre el reconocimiento de nuestra obra en base a los criterios distintivos para los cuales ha nacido, antes que dar por descontado todos estos factores. De vez en cuando hay que tomar conciencia: de la misma manera que cada persona, de vez en cuando, tiene que hacerse algunas preguntas sobre sí misma, el objetivo de su vida y la orientación que ha tomado, también una organización tiene que hacerse estas preguntas; no es posible ningún automatismo.

Entonces, volviendo de nuevo a la pregunta sobre el voluntariado: si el voluntariado forma o no parte de la propia identidad es una decisión que hay que tomar dando las razones adecuadas de la decisión. Tendemos a no darnos cuenta que todo depende de las decisiones que tomamos –consciente o inconscientemente- porque incluso el *no decidir* implica la decisión de continuar en una determinada dirección. Considerar adecuadamente la importancia de la decisión es fundamental para evitar dar por descontadas cosas que no lo son de ninguna manera. Por ejemplo, volviendo a la Compañía de las Obras, no hay que dar por descontado que vaya siempre en la dirección

de apoyar la libertad y la responsabilidad: hay que discutir sobre el hecho de que los instrumentos propuestos sean los adecuados o no a estos objetivos.

No hay que confiar la misión de nuestra propia obra o empresa a una declaración “genérica” que después se abandona a su suerte. Todas las grandes empresas revisan regularmente procedimientos, posicionamientos y estrategias, para ver si son todavía adecuados a los cambios que se presentan en los mercados. No hay que tener miedo a esto, mejor una buena discusión que ninguna discusión, donde no se da nada por descontado. Naturalmente, debe ser una discusión estructurada, con preguntas hechas en modo y tiempo adecuados. Tiene que haber una organización y el responsable último de la obra –el consejo de administración, el presidente o quien tiene la última palabra –después de haber escuchado, discutido y dialogado, toma las decisiones.

### **Monica Poletto**

Ahora, segunda pregunta, una cuestión que nos han planteado los amigos de Como (Italia) y también de Rumanía.

*En tu intervención, decías que “no puedo imponer a las personas el objetivo con el que trabajan, es imposible, no puedo obligar a las personas e imponer nada. Solo puedo crear condiciones más o menos favorables para que la persona pueda captar, favorecer y descubrir un significado, expresar mejor un significado adquirido”. La primera cuestión entonces es cómo se crean estas condiciones.*

Añado otro apunte a esta pregunta sobre las condiciones porque desde Rumanía ponen el acento sobre otra cuestión: *llegado el momento podría suceder que no se comparte el objetivo. Entonces, ¿cómo se sigue adelante trabajando con alguien que no comparte el objetivo? ¿Es posible cambiar? ¿Y si las condiciones objetivas no te permiten cambiar?*

*Respecto a esta última cuestión, así hago las tres, se nos pide profundizar sobre el proceso de selección porque puede suceder que nos encontremos con un posible candidato con el que sentimos que compartimos el objetivo, y por tanto una afinidad, una cercanía, pero después desde el punto de vista de la competencia profesional es mejor otro candidato con el que quizás esta sintonía y cercanía no se da tanto.*

### **Bernhard Scholz**

Comencemos con las condiciones que favorecen el compartir los objetivos y también los valores, la cultura de una obra o de una empresa. La primera condición es que esos valores sean enunciados de modo transparente y con

razonamientos claros: es necesario saber cuál es el objetivo, para qué se trabaja, cual es nuestra idea de cliente y de usuario, por qué nos esforzamos, la modalidad de trabajo, por qué se trabaja de una manera en lugar de otra, etc... Esta es una condición fundamental porque de otro modo no es posible un diálogo.

### **Monica Poletto**

Es una cuestión que a menudo dejamos implícita.

### **Bernhard Scholz**

Normalmente es implícito, sí, y hace que cada uno lo interprete a su manera y así nunca se convierte en una posibilidad de diálogo, se queda ahí. Quien guía la obra da por descontado el objetivo, quien trabaja piensa haber entendido y después surgen graves malentendidos. La claridad y la transparencia son fundamentales porque cada uno debe saber cuál es el objetivo para el que trabaja, las razones que le han llevado a identificarlo, el porqué de una determinada estrategia, de ciertos principios y modalidades de trabajo. Esto permitirá a cada uno comprender, porque a menudo se trabaja sin comprender –se imita o se contrasta- pero no se sabe ni siquiera el qué y el por qué.

La segunda cuestión se refiere a la necesidad de prever momentos en los que se dialoga sobre estas cuestiones, por todas las razones antes dadas: las personas tienen necesidad de comprender estas cosas para trabajar bien, de lo contrario no podrán implicarse responsablemente. Terminarán por ejecutar, pero sin dar una contribución creativa a la mejora del trabajo común.

Por ejemplo, si en una empresa surge la necesidad de acelerar el servicio hacia los clientes o la asistencia, dicha necesidad se puede comunicar diciendo: “La competencia tiene estos tiempos, nuestros clientes están acostumbrados a ser servidos de una cierta manera, por tanto también nosotros tenemos...”, de tal manera que ofreces los motivos por los cuales hay que acelerar: el criterio objetivo es el mercado respecto al cual es necesario mejorar y acelerar la calidad y el tiempo del servicio. Si el motivo de este cambio se enuncia de manera clara y transparente, las personas pueden comprender mejor y reflexionar sobre cómo contribuir a alcanzar el resultado de la mejor manera posible, de otro modo es imposible responsabilizar e implicar.

Entonces, se necesita una cierta sistematicidad en los encuentros, asambleas o reuniones donde estas cosas se hablen: evidentemente no semanalmente, quizá cada dos meses, puede bastar también una o dos veces al año, depende de las condiciones, pero es útil. Esta es una de las mejores modalidades para

evitar que la misión permanezca abstracta. Así, puede emerger como criterio para juzgar algunos problemas y discutir lo fundamental, porque en esas situaciones qué es lo importante. Por ejemplo: si, frente a un problema con un cliente o con un proveedor, se evaluara juntos cómo afrontarlo, la modalidad con la cual se juzgará y afrontará operativamente el problema hará emerger la identidad, la misión, los objetivos, la meta; no de modo abstracto, sino afrontando este problema específico.

### **Monica Poletto**

Y así se ve también si existen discrepancias.

### **Bernhard Scholz**

Exacto, porque la mejor manera de salir de la abstracción de las “grandes declaraciones” sobre la misión es afrontar los problemas específicos juzgándolos y evaluándolos. Por ejemplo: ¿puede un docente discutir con un padre que se queja por cómo el chico es tratado en la escuela sin tener clara el objetivo de la escuela? Es necesario poner en juego el objetivo educativo de la escuela. Esto clarifica todo, por ejemplo cuando nos preguntamos: “Pero en el fondo, ¿a dónde queremos llevar a los chicos?”. De la misma manera, el objetivo de la obra o de la empresa se tiene que hacer evidente en otras muchas situaciones: en la relación con un toxicómano que se rebela contra el tratamiento previsto, en la modalidad para evaluar el impacto de un nuevo competidor que entra en el mercado, etc.

La modalidad de los desafíos que hay que afrontar se convierte así en la ocasión para aclarar y reforzar la propia identidad y por tanto para cambiar un servicio o mejorar la oferta justamente mientras se afronta: pero este cambio, este fortalecimiento de la identidad, tiene que suceder implicando a las personas, volviéndolas partícipes de un dialogo, de otro modo se vuelve algo abstracto, porque el objetivo de la misión no es la misión en sí misma, sino algo que nos lleva a entender cómo afrontar de la mejor manera el problema particular.

En esta discusión puede suceder también, como hemos apuntado antes, que nos demos cuenta de que hay que cambiar todo, porque la modalidad con la cual hasta ahora se ha concebido a los clientes ya no se sostiene. Son muchas las empresas que en este momento están cambiando la relación con el cliente, como hemos visto en el encuentro anterior de la Escuela de Obras de este año: muchas empresas empiezan a implicar al cliente en una asociación verdadera, construyendo juntos productos y servicios, porque está claro que la vieja modalidad de considerar al cliente como “alguien que está fuera”, al que le se



sirve de la mejor manera, no es suficiente. Del mismo modo, muchas obras empiezan a desarrollar su propio servicio junto a los beneficiarios.

Estos ejemplos muestran que la intención original por la que ha surgido la obra o la empresa se reforzará cambiando la modalidad de trabajo y cambiando desde un cierto punto de vista la misma identidad: no del todo pero sí parcialmente. Los desafíos que se afrontan son el verdadero tesoro para sacar lo mejor de sí, ya sea personalmente o como organización. Entonces, o los desafíos se convierten en un obstáculo –algo que intentamos evitar o limar al máximo posible- o en una ocasión para volver a comprender y expresar mejor todo nuestro potencial. La identidad no es algo que se contraponga al mundo, sino algo que se pone, se refuerza y se redefine justamente en diálogo con el mundo, con la realidad. Para los profesionales es exactamente igual, un abogado o un comercial no puede ya tratar al cliente como hace diez años, es impensable.

La otra cuestión hace referencia a si es posible trabajar con quien no comparte el objetivo: evidentemente, la respuesta más simple es: no. Pero está claro que por muchas razones y en tantas situaciones no se puede ni se quiere resolver la cuestión despidiendo a una persona. En este y en otros casos similares hay que decirse abiertamente las cosas como son: “está bien, visto que tú no compartes el objetivo por el cual trabajamos juntos, visto que por varios motivos yo no te quiero despedir y tú no quieres ser despedido, vamos a buscar un *modus vivendi* que dañe lo menos posible la empresa o la obra”. Puede parecer poco, pero esta claridad normalmente lleva a reducir notablemente el problema, porque lo peor es hacer como si el problema no existiese.

Yo soy partidario de la transparencia, porque plantear claramente los términos del problema ayuda a todos y lleva hacia lo que yo llamo un compromiso noble, es decir, a una modalidad de convivencia laboral no del todo alienante. Incluso porque la persona que no comparte el objetivo quizá ya no suponga un problema tan paralizante para la obra entera y se decida a hacer simplemente aquello que puede dentro del límite de sus posibilidades. Son muchos los problemas en las empresas y en las organizaciones que no se pueden resolver, lo importante es identificarlos, evidenciarlos, para no convertirse en esclavos. Así se viven con una cierta conciencia de que no se vuelve paralizante y crea muchos menos malhumores y resentimientos. Decirse las cosas como son ayuda: cada uno hará lo posible para que la otra persona pueda encontrar otro trabajo con el tiempo, pero mientras tanto no se combate.

La otra pregunta es sobre la selección del personal que plantea el clásico dilema: ¿es más importante la competencia o la humanidad? Normalmente esta pregunta es abstracta porque no existe una persona extremadamente competente y del todo distante del objetivo, ni viceversa, una persona extremadamente identificada con la obra pero completamente incompetente;

sería un caso rarísimo. Normalmente, cada persona que entra en una empresa, obra o asociación es un poco competente pero tiene todavía que mejorar y está algo orientada a la misión, pero la tiene que comprender todavía mejor. El verdadero problema de la selección es entender a qué nivel de competencia se encuentra una persona y cuál es el recorrido de crecimiento que tiene que hacer. Solo comprendiendo esto se puede responder a la cuestión: si resulta claro que las competencias de una persona pueden desarrollarse durante el recorrido en la empresa, será también claro que –si está también orientada al objetivo de la obra –podrá ser contratada. Hay que entender cuál es el nivel del problema: si una persona es tan incompetente que no podrá –siendo realistas– hacer un recorrido para mejorar, entonces, aunque esté muy identificada con la obra, mejor no cogerla, porque al final te encontrarías con un problema aún mayor. Hay que medir bien estas cosas –evidentemente– cuando una persona está muy identificada con el objetivo de la obra y muestra capacidad de aprendizaje, está bien cogerla. Por otro lado, está claro que es más fácil hacer mejorar una competencia que un reconocimiento de valores, por tanto, en caso de duda, es preferible el primer caso, a condición –como hemos dicho– de que las competencias puedan de verdad mejorar.

Normalmente quien tiene que contratar a alguien, lo hace sin conocer el nivel de competencia y de coincidencia con los sistemas de valores, pero elige por intuición, por “feeling”, por sentimiento. Por ejemplo, sin querer agotar un tema tan grande e importante como el de la selección, aspectos sobre los que será útil volver, pocas personas se hacen la pregunta adecuada cuando están en el momento de seleccionar.

La afirmación: “yo quiero un comercial”, implica, por ejemplo, preguntarse, antes que nada, cuál será su responsabilidad, sus tareas, qué competencias y aptitudes tendrá que tener. Es necesario tener una idea clara e identificable de estos aspectos, de lo contrario siempre irá “todo bien” o “todo mal”. El segundo paso de esta dinámica, partiendo de que una persona que responda totalmente a estos requisitos no se encontrará nunca, es establecer el recorrido que tendrá que hacer una vez contratado. Entonces, en la selección es fundamental tener una idea clara de quien se quiere contratar, cuales son las competencias y cuáles son los valores o principios que tiene que tener.

### **Monica Poletto**

Algunas personas nos han pedido profundizar sobre lo que hablabas acerca de la poca responsabilidad que damos a las personas, responsabilizamos poco a las personas, en el fondo, porque las estimamos poco, por eso hay dos preguntas sobre la estima que ahora te hacemos.

Dos preguntas. La primera: *¿Qué nos permite mirar al colaborador con estima? La estima parece una actitud que existe o no existe, y a veces su ausencia puede tener razones. Por ejemplo cuando un colaborador comete muchos errores, ¿cómo se le puede estimar y no quitarle la responsabilidad?*

La segunda: *¿Nos pondrías ejemplos de cómo la evaluación puede ayudar a asumir responsabilidad?*

## **Bernhard Scholz**

Bien, imaginemos que trabajamos en una empresa donde el jefe no nos estima. O se busca desesperadamente su estima, o se abandonan los remos, o bien se desarrolla una autoestima tal que relativiza la falta de estima del jefe. Pienso que solo la tercera alternativa puede sostenerse; pero, ahora tenemos que ponernos de la otra parte, de la parte del jefe, del responsable –algo que probablemente sucede a cada uno de los que estamos aquí- que tiene que demostrar estima hacia sus colaboradores.

La estima no es un sentimiento, es un juicio que reconoce al otro como una persona libre y responsable, de la cual yo no soy dueño y que trabaja conmigo por un objetivo. La estima significa ayudar a una persona, si no llega a desenvolver mejor su responsabilidad y su libertad. Pongamos, por ejemplo, que la persona cometa errores, la estima no quiere decir: “oye, no te preocupes, los errores no me importan, yo te estimo”. Esto en realidad es falta de estima, porque el otro, si es mínimamente inteligente, siente que le toman el pelo. El problema es lograr aclarar con esa persona las causas por las cuales comete errores y lo que se puede hacer para evitarlos en el futuro.

Si se considera al otro como una persona libre y responsable, se sentirá más valorado que si recibiera una palmada en la espalda. Así, a la persona que ha cometido errores nos dirigiremos de una determinada manera: “Bien, mientras has estado trabajando han sucedido estos problemas, vamos a intentar comprender juntos porqué”. Obviamente, una pregunta de este tipo no se hace de manera cínica, de lo contrario es mejor no hacerla. Es una pregunta que se hace creyendo de verdad que la persona puede mejorar y cambiar, buscando juntos las causas; no obstante siempre tendemos a pensar que sabemos por qué las personas cometen errores.

Hay miles de posibilidades que pueden llevar a una persona a cometer un error: una competencia que falta, una error de autoevaluación sobre el efectivo conocimiento de las cosas, una información recibida de manera confusa por parte del jefe (aunque él crea lo contrario); pero también un problema familiar, de salud o de distracción causada por el hecho de que hace demasiadas cosas a la vez, o porque no organiza bien su jornada, etc...

No todo es un problema moral, ¡pocas personas se levantan por la mañana con la intención de cometer errores! Normalmente hay causas que originan los errores pero hasta que no se descubren no se puede trabajar sobre ellas para remediarlas. De hecho, muchas personas no saben por qué cometen errores y entonces es necesario intentar identificar juntos el por qué, con esta mentalidad de fondo: “yo te estimo de tal modo que pienso que juntos podremos afrontar las causas”. Después, puede pasar que las causas sean inamovibles, en el sentido de que la falta de competencia o de aptitud no se puede colmar (por ejemplo, un vendedor que pueda mejorar solo en algunos aspectos). El desafío es ponerse al lado de la personas para trabajar mejor juntos.

El tema no es autoimponerse una simpatía que no existe, sino el de trabajar juntos para lograr un cierto objetivo, intentando hacer emerger todas las capacidades con las que cuenta una persona y transmitirle la convicción de que con su libertad y responsabilidad tendrá la capacidad de afrontar los problemas que se presentan. Además, si el trabajar juntos por un objetivo adviene con la claridad y la transparencia que estamos diciendo, esto hace reconocer en el otro cosas que normalmente cuesta trabajo reconocer. La estima no puede ser una pretensión. Es un dato de hecho para quien se reconoce “junto a otro” en una empresa, organización o entidad. Esto libera muchísimo. Así la evaluación se convierte en una asunción de responsabilidad, porque se evalúa conjuntamente el resultado alcanzado (o la distancia respecto al objetivo) sin discriminar.

Esta actitud sin embargo tiene una premisa que, de nuevo, no se puede imponer a nadie: yo estoy convencido de que tú vales infinitamente más de lo que logras hacer, y precisamente por eso podemos hablar; el hecho de que tu trabajo no sea perfecto no pone en cuestión nuestra relación y no pone en cuestión mi estima hacia ti. La estima existe, ese no es el problema, porque lo que tú eres no depende de lo que logras hacer y yo reconozco lo que tú eres y es esto lo que me hace libre para decírtelo, pero si yo no me miro a mí mismo con esta libertad no lograré nunca mirar al otro con esta libertad, porque si yo dependo de lo que logro hacer me costará trabajo hablar con otros con esta libertad.

Por tanto muchas veces esta capacidad de hacer frente a ciertos problemas depende de cómo uno se mira a sí mismo: quien se identifica con aquello que hace se vuelve un cínico también en la relación con los demás (hasta llegar incluso a aterrorizarse por las propias evaluaciones). Viceversa, si nos miramos sin identificarnos totalmente con aquello que hacemos, es posible dialogar sobre los problemas que existen de manera muy libre.

No es que el otro no sepa que comete errores o que no está alcanzando los resultados, al contrario, lo sabe bien, por eso es mejor hablar libremente en vista de una mejora, así el trabajo se convierte en una oportunidad.

## **Monica Poletto**

Te hago otra pregunta, que se refiere a una cuestión señalada por varias personas. Es el riesgo que se corre cuando se tiene que reducir personal, es una decisión difícil respecto a la cual es fácil no saber bien qué hacer. Por ejemplo, tener que decidir si nos quedamos con una persona más capaz que otra porque tiene más necesidad: familia numerosa, no “re-colocable” fácilmente, etc. Sabemos que no existe la decisión justa y la errónea, pero sería interesante que sobre esto nos dieras algún criterio. Otro criterio que nos señalan es que, por ejemplo, cuando las empresas van mal –y esto nos lo has dicho muchas veces-, las personas deberían ser conscientes respecto al hecho de que no hay posibilidad de seguir contratándolas. Pero hay personas que, delante de la cruda realidad, entran en pánico y se arruinan la vida, por lo que a menudo decir la verdad no ayuda a un movimiento responsable. En estos casos –vemos muchos empresarios y también amigos que se mueven así- se actúa obviando la cuestión, se busca para estas personas otro trabajo o se sigue teniendo a alguien incluso cuando esto pone en peligro la empresa o la obra. En esta situación, que es el tema del momento, ¿cómo te moverías?

## **Bernhard Scholz**

El problema es, evidentemente, uno de los problemas más dolorosos de la vida laboral, no se duerme por la noche, pero no podemos evitarlo. Entonces se hace de todo para no llegar a este punto, pero puede darse que se llegue a ello para evitar una quiebra general de la empresa, no porque se quiera aumentar la rentabilidad. Os digo el criterio que yo intento usar: antes de nada hay que afrontar el problema, en lo posible, singularmente. Cada persona tiene su historia, en su contexto, se intenta buscarle otro trabajo, vías de salida lo más ágiles posibles, en resumen, no existe una regla genérica, si hace lo que se puede según la situación personal que tenemos que afrontar.

Pero hay que subrayar una cosa hablando del personal: yo no puedo resolver la situación de todo el mundo, no puedo. Si pudiera, haría mañana una empresa y contrataría a todos aquellos que me han mandado un CV. Pero no puedo... Espero que me venga una idea genial de un producto, de algo que no existe para montar una empresa de este tipo! La realidad es que no puedo salvar el mundo y es también muy duro darse cuenta de que no puedo “salvar” lo que quisieras salvar, pero esta es la realidad. Evidentemente hay casos particulares: algunas personas tienen mucha dificultad para afrontar esto y aquí hay que encontrar una red de amigos, la modalidad para acompañarla lo más posible.

Las personas no se abandonan, pero, por otra parte, no podemos evitar ciertas situaciones. El otro día tuve que tratar con una empresa sobre una alternativa

muy dramática: despedir a 20 personas ahora o a 400 dentro de dos años. Es dramático decirlo, así que pensar cómo es vivirlo, pero yo no puedo inventarme una realidad diferente a la que me encuentro, después haces lo que sea para crear una red de acompañamiento y de amistad para ayudar a las personas, faltaría más.

### **Monica Poletto**

A menudo el tener que despedir a alguien se vive como un juicio negativo sobre uno mismo, como no haber estado a la altura de las circunstancias.

### **Bernhard Scholz**

Sí, es así, en efecto hay que estar atento para no caer en esta trampa, de lo contrario empeora también todo el resto. Las energías hay que conservarlas para sacar adelante la empresa también porque después, en algunos casos, las empresas que logran salir vuelven a contratar de nuevo. En julio vi una empresa que había despedido a 120 personas hacía tres años y ahora ha contratado a 300. Por tanto no todo es siempre un veredicto final, depende de las situaciones.

### **Monica Poletto**

*Esta última pregunta nos llega de algunas empresas sociales. Tú, Bernhard, habías dicho que el objetivo de la empresa es encontrar y fidelizar clientes. Michelin, en una famosa entrevista, dijo que en el centro de las empresas, en cada ángulo, debe estar el cliente, todos tienen que tener claro que su trabajo sirve al cliente y por tanto está claro que estamos frente a un tema central. Nuestra empresa, dice la pregunta, es una empresa social y tiene el objetivo de dar trabajo a personas con dificultades; es evidente que la empresa debe ser sostenible y que entonces la orientación al cliente es indispensable. Pero la empresa no ha nacido con este objetivo, sino para dar trabajo a jóvenes discapacitados, en general son personas con historias y necesidades muy particulares.*

*Las preguntas son estas: ¿cómo se entiende la relación con el cliente si no es el objetivo para el que nace nuestra empresa? ¿Y cuál es el objetivo de una empresa social que da trabajo a personas en dificultad y, eventualmente, como se concilian los dos objetivos? Se podrían poner muchos ejemplos concretos, por ejemplo, no podemos despedir a nuestros chicos porque este fracaso les destruiría humanamente y no estaríamos respondiendo al objetivo para el que nos constituimos.*

### **Monica Poletto**

Aunque podría parecer que sea el bien de la empresa.

### **Bernhard Scholz**

Bien, es evidente que, por todas las razones que has expuesto, hay que hacer de todo para encontrar clientes y desarrollar con ellos una relación más amplia, en cuanto que se tiene en cuenta que se está dando trabajo a chicos con dificultades. Entonces, con mayor razón, ya que se va en busca de clientes de un cierto tipo –dispuestos a trabajar a este nivel y a producir coches o productos que facilitan o hacen posible un trabajo para gente desfavorecida – hay que trabajar sobre los clientes, es más, probablemente es el trabajo más difícil de todos: conociendo algunas de estas cooperativas sé bien lo que quiere decir. El día en el que te quedas sin clientes se podrá pedir subsidios para los chavales pero no se les encontrará trabajo.

Pienso que quien hace este trabajo deba tener una relación con el cliente mucho más profunda y con más amplitud de miras que otros. Es una relación difícilísima de construir, de consolidar en el tiempo y quien hace este trabajo lo hace bien. Por esto se puede pedir ayuda para comprender cómo llegar a nuevos clientes, también fuera de Italia porque, siendo concretos, muchos sistemas estándar que facilitan este tipo de trabajos no se producen ya en Italia. En resumen, hay toda una serie de factores que ahora no podemos detallar pero, con mayor razón, hay que concentrarse sobre los clientes. El trabajo con los clientes es siempre prioritario para cualquier empresa, y en este caso más aún, porque el riesgo de todas las empresas es que llegado un cierto momento no miren al cliente como el primer interlocutor sino que otros interlocutores internos sean considerados prioritarios. Este es el verdadero riesgo y cuanto más aumenta la crisis más aumenta el riesgo porque muchas personas y muchas empresas que entran en crisis intentan buscar la solución en su interior. No, la solución está siempre fuera. Pero mirar fuera es todo lo contrario a algo automático: es más instintivo, más intuitivo mirar dentro, porque para mirar fuera es necesario un esfuerzo, un motivo grande; hay que darse las razones.

### **Monica Poletto**

Y entonces debes cambiar.

## **Bernhard Scholz**

Sí, se necesitan energías porque en cuanto se mira fuera, como dice Monica, te das cuenta de que hay que cambiar y esto no es siempre fácil. Pero el espolón está ahí, no hay ninguna solución si no es fuera, en el mercado, entre los usuarios. Este es un dato de hecho porque, de otro modo, todo se reduciría a un discurso económico por alcanzar. Pero el problema de la productividad, que intentaremos afrontar antes o después en este ámbito, se plantea sobre todo porque no se mira fuera y se busca resolver los problemas internamente. Evitando buscar el criterio en el mercado o en los clientes, se busca internamente, reduciendo la energía dentro.

## **Monica Poletto**

Gracias. Un minuto más para dos cosas que tenemos que afrontar. La primera es que hemos concluido la Escuela de las Obras del año pasado e iniciaremos una nueva. También este año lo haremos juntos profit y non profit porque, reflexionando, nos parece que ha emergido que la presencia de sujetos profit y non profit dentro de un mismo encuentro o ciclo formativo es de ayuda recíproca, porque empuja a interrogarse mucho, como sucede cuando encuentras algo diferente de ti; y después hace nacer el deseo de trabajar juntos.

Me ha sorprendido lo que decía antes Bernhard sobre el hecho de que las empresas cada vez buscan más una *partnership* con los clientes; es una tendencia que vemos también en el ámbito de las obras sociales. Hay una tendencia a trabajar juntos, con los sujetos que son los beneficiarios de tu obra, con los que te dan el dinero, con el mundo profit, etc.

La semana pasada participé en un *workshop* organizado por una sociedad multinacional que invitó a otras realidades multinacionales a confrontarse sobre algunos temas y todas estas instituciones decían que buscaban colaboraciones con sujetos non profit, justamente, para poder ayudarse recíprocamente en muchas cosas, entre ellas, a entrar de manera positiva en la comunidad local, etc. Oyendo esto pensé en la riqueza y la grandeza que tenemos aquí en la CDO estando juntos y estando ya acostumbrados a un tipo de relaciones así, que, evidentemente, con fantasía, creatividad, y mirando fuera de nosotros, tendremos que aprender a desarrollar más. Por tanto ¡bienvenida la Escuela de las Obras hecha juntos!

La Escuela de las Obras, como siempre, está pensada para un público amplio que incluye tanto personal directivo como operativo. El título y el tema del próximo año será: “Trabajar juntos: condiciones para descubrir y cambiar”



¿Por qué? Porque en este momento, en el que la realidad está cambiando más rápidamente que antes, nos estamos dando cuenta que es muy importante lo que ha dicho Bernhard, el estar abiertos a comprender lo que está pasando y qué desafíos tienen que acometer nuestras empresas, obras sociales o nosotros personalmente.

En nuestra experiencia hemos visto que trabajar juntos, viviendo una confrontación real y aceptando verdaderamente ponerse en discusión, es la condición para que la razón permanezca abierta y atenta a observar y comprender lo que sucede y para que la libertad acepte el cambio inevitable que siempre exige la relación con esta diversidad. Por esto, también este año, tendremos como protagonistas personas a las que pediremos que nos cuenten, como hemos hecho en esta edición, experiencias de trabajo conjunto entre empresas y obras, con *stakeholders*, en Italia y en el mundo. De hecho hemos empezado a contactar y nos gustaría tener como protagonistas a otros amigos del mundo. Presentaremos ejemplos de colaboración y realización de proyectos comunes, subrayando sobre todo los elementos de método.

Pediremos a nuestros ponentes que hagan emerger las condiciones de este trabajo conjunto y que evalúen con nosotros los descubrimientos y cambios que han surgido, por tanto esta es la propuesta del año.

Además de las sedes locales de la CDO que nos piden conectarse, nos están llegando peticiones de obras y empresas que dicen: “Nos gustaría hacer la conexión en nuestro puesto de trabajo, porque así puede ser una posibilidad de formación interna”. Nos parece que, siendo un instrumento en evolución, podemos decir que sí, teniendo presente dos cosas: primero, que seguir la Escuela entre personas distintas es siempre algo útil, por tanto valoremos, teniendo que elegir, si es posible hacerlo en un contexto más amplio.

Segundo, avisar y confrontarse con la sede CDO siempre, porque quizás hay otros asociados allí cerca que pueden participar en esa sede. La regla es: “libres todos”.

\*Texto uno revisado por los autores