



# Escuela de Obras 2014/2015

Trabajar juntos: condiciones para descubrir y cambiar

## Presenta

- Monica Poletto, Presidenta de CDO Obras Sociales

## Intervienen

- Gianmarco Piacenti, Presidente de una empresa de restauración en Prato, Italia.
- Marco Bernardi, Consejero de administración de *Ilumia SpA*.

## Modera

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

*6 de noviembre 2014*

## Monica Poletto

Buenas tardes a todos. El tema que os proponemos este año es *Trabajar juntos –condición para el descubrimiento y para el cambio.*

“Trabajar juntos” fue el tema de la asamblea de la CDO del año 2013. En aquella ocasión Bernhard nos dijo que una de las condiciones para pasar de lo potencial a lo real, de las intenciones al trabajo, y de la intuición a la responsabilidad, es la sinceridad de reconocer que cada uno tiene necesidad de los otros para realizarse a sí mismo y para poder aportar algo significativo. La disponibilidad para trabajar juntos nace de la experiencia de que la reciprocidad es una ley de la naturaleza humana que afecta a toda la vida, la personal, la social y profesional empresarial; no es posible alcanzar el bien propio prescindiendo del bien de los otros.

Entonces, ¿por qué hemos elegido este tema?

Sobre todo porque estamos en un momento de mucho cambio; desde hace algunos años las cosas están cambiando a mayor velocidad de lo habitual. Por esta razón, es muy importante estar abiertos a comprender lo que está sucediendo, qué nuevos desafíos tienen que estar dispuestas a afrontar nuestras empresas y obras sociales.

Lo que nos dice nuestra experiencia es que trabajar juntos, vivir una confrontación real y aceptar ponerse en discusión, es la condición para que nuestra razón permanezca abierta y en tensión por observar y comprender la realidad, y para que nuestra libertad acepte el inevitable cambio que la relación con la realidad nos sugiere.

¿Cómo desarrollaremos el tema? Con un método ya habitual, consolidado y eficaz: a través de testimonios de personas que nos contarán experiencias de trabajo juntos (entre empresas, entre empresas y obras sociales, con *stakeholders* en Italia y en el mundo). Estas personas nos presentarán ejemplos de colaboración y realización de proyectos en común, subrayando los elementos metodológicos que puedan ser útiles para todos. Buscaremos, de la mano de nuestros relatores, hacer emerger las condiciones de este trabajo, y evaluar junto a ellos los descubrimientos y los cambios que se han producido.

Esperamos que este nuevo recorrido nos lleve a descubrir nuevos modos de ser y de hacer CDO. Ahora paso la palabra a Bernhard que nos presenta al primer relator de esta tarde.

## **Bernhard Scholz**

Esta tarde hemos invitado a Gianmarco Piacenti que tiene una empresa de restauración en Prato. Actualmente es el presidente de esta empresa familiar de larga tradición. En el año 2013, junto a un grupo de técnicos y profesionales de otras empresas, ganó un proyecto internacional para restaurar la Basílica de la Natividad de Belén. Es un proyecto muy complejo; Gianmarco nos contará cómo comenzó y la modalidad a través de la cual han construido una colaboración que integra mucha diversidad. Veremos las dificultades que hay que afrontar cuando se colabora con sujetos muy diferentes entre sí para llegar a alcanzar un objetivo común.

Le paso rápidamente la palabra para que nos presente su empresa y, después, nos contará la historia de esta actividad en Belén.

## **Gianmarco Piacenti**

Gracias, buenas tardes a todos. Os presento esta aventura, algo que nosotros definimos como una aventura y una apuesta bellísima. Más que un trabajo, es algo que nos llena de manera particular teniendo en cuenta la particularidad del monumento.

La empresa nació en 1875 y es un pequeño taller ubicado en el apennino tosco-emiliano. Desde el principio, este laboratorio tiene connotaciones que van más allá de la familia, uniendo a los colaboradores; además de ser un taller, es una escuela de aprendizaje, con un maestro, alumnos y reglas que vienen de muy antiguo. Vamos por la quinta generación, yo soy la cuarta y hay un hijo de mi hermano que trabaja en la empresa. Somos una pequeña empresa de 30/35 empleados. Nos ocupamos de restauración en general del patrimonio cultural. Hemos transformado el trabajo del restaurador individual especialista en un equipo que trabaja con muchos materiales, para poder así llegar a conquistar el mercado (ya que los restauradores, que antes trabajaban para la superintendencia con asignaciones directas, después de la ley *Merloni* pasaron a depender de los concursos públicos). Nosotros hemos sido una empresa que desde el principio se insertó en esta modalidad, lo cual nos ha permitido crecer. Lo importante para la empresa y para la restauración es lograr un trabajo de gran calidad. Por eso todos nuestros trabajos tienen un seguimiento científico. Y esto es lo que hace a Italia uno de los países líderes en el mundo en cuanto a su filosofía de la restauración, que no es sólo la técnica manual, el número de estudiosos, o las obras conocidas en todo el mundo. Para trabajar en el campo de la conservación de los bienes culturales hay que saber mantener un nivel; que obreros manuales y técnicos científicos trabajen juntos es la cuestión más importante. Así que nosotros partíamos ya de un equipo que trabajaba conjuntamente a partir de diversas especializaciones.

Hace muchos años, Italia tuvo la suerte, a raíz de una desgracia como fue el aluvión del año 66, de ver nacer especialidades relacionadas con el desarrollo de este sector, y de obtener ciertas capacidades, mejoradas con el tiempo. De manera que nuestro CNR, el Instituto central de la restauración de Roma, y muchos otros institutos, se concentraron en la restauración de bienes culturales (que en Italia no faltan, pero tampoco fuera de nuestro país...).

En nuestro sector, el taller, el saber manual y la tradición se deben fundir, para tener éxito, con el saber científico; el valor manual del artesano que trabaja en el taller y la sabiduría de la ciencia deben saber colaborar, utilizando todos los medios posibles actuales y las distintas especializaciones.

En enero del año pasado se publicó un concurso internacional. Nosotros estamos acostumbrados a participar en concursos públicos en Italia y también hemos tenido experiencias en el extranjero desde hace muchos años: en 2001 estuvimos en China, en 2006 comenzamos la aventura en Rusia, que todavía dura. Siguiendo la información sobre los concursos internacionales nos enteramos de la posibilidad de este proyecto en la Iglesia de la Natividad, que se convocaba a los tres años de otro proyecto en la misma iglesia y que habían ganado algunas universidades italianas -por lo tanto, nuestro modo de restaurar había ya vencido. En este nuevo proyecto se trataba de rehacer el techo y las ventanas de la Basílica. Yo no había estado nunca en Tierra Santa, y pensé: “Aprovecho la ocasión y veo el trabajo”. En la empresa al principio me tomaron el pelo, diciéndome: “pero, ¿dónde vas? ¿sabes lo que haces? Es un concurso internacional...”.

El proyecto lo gestionaba el Estudio Profesional ARUP de Londres, uno de los estudios de arquitectura más importantes del mundo (lo cual significaba una garantía de la seriedad de la cosa). Yo me marché, llegué a Tel Aviv, cogí un *shuttle taxi* y dije: “Quiero ir a Belén”. El conductor me miró a los ojos como si estuviera loco, porque los shuttle taxi israelíes no pueden llegar hasta Palestina, así que me dejó, me abandonó, a 500 metros del muro, del check point 300 (ese que el Papa Francisco no quiso ni siquiera atravesar, e hizo dar una vuelta al helicóptero). Desde allí llegué a Belén y vi el trabajo. La iglesia es preciosa, una de las más antiguas del mundo; fue fundada por Elena y todavía se conservan en el pavimento los mosaicos de su época. Así dio comienzo esta aventura del concurso. Para participar era muy importante la competencia técnica, no sólo la oferta económica; la competencia técnica significaba ser fuertes en cada una de las especialidades que se pedían en las bases del concurso. Por ejemplo, decían: “¿Ha tenido experiencias precedentes con techos de plomo? ¿Ha trabajado sobre muros romanos? ¿Ha hecho mosaicos de cierto tipo? ¿Ha trabajado con yesería, frescos, cerchas de madera...?”. En definitiva, el punto más importante de las condiciones era nuestro punto fuerte.

¿Qué era lo importante? Crear un grupo, un grupo vencedor. Este grupo debía estar muy cohesionado desde muchos puntos de vista: debía tener las cartucheras bien armadas (ya que era muy importante desde el punto de vista del *curriculum*), pero tenía que saber trabajar en grupo (y esto es lo complicado de la cuestión). Desde el inicio del concurso, y antes de empezar los trabajos, se escriben los criterios, los acuerdos importantes que tienen que respetarse hasta el fondo. Esto es lo más difícil: el hecho de trabajar con empresas nuevas, no habituadas a trabajar en grupo.

La Iglesia, como veréis por las imágenes, muestra los signos de 1700 años de historia, incluyendo los últimos asedios de hace diez años, pudiéndose ver los huecos que dejaron los disparos de los israelíes. Las partes por reconstruir son muchas, incluido el techo.

Hay que trabajar integrando tres confesiones religiosas, por lo que hay muchas dificultades en este sentido. Desde el punto de vista logístico estamos en un país que no ha sido reconocido por casi ningún país europeo (hace poco ha sido reconocido por Suecia, pero la misma Italia no lo reconoce debido a cuestiones de equilibrios que son muy difíciles de tocar); para llegar hasta allí hay que atravesar Israel, que es un país frecuentemente en guerra con Palestina -todavía hoy me llegan continuamente mensajes; estamos siempre muy atentos a esta compleja situación que es así desde hace miles de años. Pero la belleza de este edificio nos atrajo tanto que nos movilizamos, primero, entre nosotros, y después a los socios que hemos implicado, que son:

-una empresa de Livorno que produce y monta techos de plomo, cobre y metal. Trabaja los metales y lo hace muy bien; con ellos estamos colaborando también en los *Uffizi*, es una empresa serie, muy capacitada.

-en lo relacionado con la madera, una sociedad que se llama *LegnoDoc* (el nombre lo dice todo), es una empresa de profesionales, ingenieros forestales y otros, que evalúan la madera y logran calcularla (cosa muy difícil hoy en Italia).

En resumidas cuentas, hay especialistas de todo tipo, de todo aquello que era necesario; por ejemplo, alguien que nos hiciera los marcos, fuimos a buscar a alguien que nos fabricara marcos de madera muy particular (en este caso la elección estaba entre el ciprés y el cedro).

-Y después el *socio local*: en la fase del concurso tuvimos que dar el nombre de un socio palestino que, naturalmente, no conocíamos, no podíamos conocer. La búsqueda de un socio local fue una decisión bastante larga; a un año de distancia estamos muy felices con esta relación porque se trata de personas honestas, con mucha capacidad de colaboración, en resumen, con seriedad profesional.

El organigrama de nuestro proyecto allí no cuenta sólo con nuestra empresa, en el organigrama están todas las demás empresas y participantes (como, por ejemplo, el proyectista de los andamios que es un proveedor nuestro desde hace años y que es capaz de dar con soluciones muy interesantes). Nosotros tenemos que trabajar en un lugar donde llegan dos millones de peregrinos al año, no queríamos cerrar la Iglesia. Aunque los trabajos preveían cerrar algunas partes, sabemos que si cerramos luego aparecerá alguien que nos dirá: “Necesitamos que terminéis los trabajos”, así que, dejando más espacios libres desde el principio se puede trabajar más tranquilamente.

La decisión de comprar los andamios y llevarlos hasta allí por la cuestión de la seguridad en los trabajos ha sido para nosotros una carta vencedora; invertimos más dinero en esto, en el proyecto de andamiaje: no olvidemos que los montamos en una iglesia que tiene debajo grutas y que si provocamos un daño... además, estaba la seguridad de poder llevar a personas, a los donantes (porque todos estos trabajos se están realizando con dinero de todo el mundo, de toda la diáspora palestina y todos los cristianos, los ortodoxos y los armenios que pagan estos trabajos).

Aquí veis a todo el equipo en un momento al sol, hemos tenido mucho sol (desde mayo no había llovido hasta ahora...). Después de los trabajos en el techo y las ventanas, nos han encargado un montón más de trabajo: todas las piedras exteriores, mosaicos, yesería interna... porque todo está andando sobre ruedas, lo que significa, que el grupo ha triunfado, hemos logrado permanecer cohesionados, ninguno del grupo se ha marchado, es más, hemos tenido que incorporar a gente nueva cuando hemos necesitados nuevas especialidades. Al final, los nuestros han entablado relación con el socio local, nos hemos hecho amigos y vamos a comer juntos el domingo; nos hemos inscrito en el torneo de fútbol de las familias de Bezsaúl (que es el pueblo cercano a Belén), algo muy divertido y que ha subido la moral de las personas que están trabajando allí -ya que, si bien hacen turnos de cincuenta días, llevan en Palestina más de un año, y esto no es una broma.

Durante los trabajos hemos pasado por 51 días de guerra (lo habéis visto por televisión). Desde Italia, desde la televisión, la percepción es diferente a como lo hemos vivido nosotros. Desde Belén se oían los bombardeos, se han visto hasta 5 misiles en dirección a Jerusalén, uno de ellos calló a 300 metros de la Iglesia; ha habido momentos muy difíciles, nosotros no queríamos dejar el trabajo, no queríamos retrasarlo porque se da mucha importancia a los plazos de los trabajos.

Sobre el muro del checkpoint 300 hay muchos grafitis, pinturas; éste es uno muy famoso, es de Basqui y al lado se puede leer *Bienvenidos a Palestina*; recordemos que el Papa Francisco se acercó hasta aquí e hizo una señal sobre este muro sin decir nada, solamente lo tocó.

Este fue el momento de la visita del Papa a Belén que fue un momento muy emocionante para todos: dio una vuelta por la iglesia, saludó a los ortodoxos (que se quedaron conmocionados...); para nosotros fue un momento verdaderamente impactante. Preparamos un pequeño regalo con restos de los trabajos, lo hicimos para los franciscanos pero ellos quisieron que se lo entregáramos nosotros.

Aquí podéis ver las visitas institucionales, a la Sra. Mogherini antes de su nombramiento como comisaria europea, al Patriarca de Constantinopla, a Grasso, Boldrini, Pistelli... y personajes de todo el mundo. Tengo que decir que en Italia están siguiendo bastante este trabajo, pero no tanto como los extranjeros, hay países atentísimos: Alemania ha hecho tres reportajes para la televisión sumamente interesantes; de América vino el *Washington Post*; no quiero con esto criticar, quizás en Italia hay otras cosas más interesantes que contar...

Este es el interior de la iglesia. La presentación con las diapositivas ha terminado.

### **Bernhard Scholz**

¿Podrías contarnos algo sobre cómo tu empresa se ha ido preparando con el tiempo para presentarse a estos proyectos internacionales? ¿cómo un pequeño taller –pequeño respecto al mundo, pero grande en cuanto a competencia- puede irrumpir en otros países?

### **Gianmarco Piacenti**

Sí. A partir del año 94 nuestra empresa empezó a adaptarse para poderse presentar a los concursos públicos italianos; aprovechando esta experiencia, decidimos pasar de ser una sociedad de carácter familiar, que antes era una sociedad colectiva, a ser una sociedad de capital, con vistas a lograr una capitalización más fuerte para entablar acuerdos con los bancos. A nivel internacional se trabaja con *performance bond*, es decir, con garantías bancarias; es un requisito para poder presentarse a estos concursos. Buscamos un socio –sin perder el control familiar de la sociedad -, un socio fuerte del mundo de la construcción. Desde el 2009, tenemos un 30% de una empresa toscana de construcción que es *CMSA* de Montecatini, una cooperativa con la que trabajamos juntos en todos los concursos en Italia. La idea de lograr un socio fijo era muy importante y ha sido una decisión que nos ha ayudado mucho.



## **Bernhard Scholz**

He pedido a Gianmarco esta última intervención para subrayar que la colaboración hace referencia a todos los aspectos: pensar que se puede hacer este trabajo a nivel internacional en solitario es impensable. Existen condiciones preliminares que hay que saber afrontar: en este caso era necesario buscar un socio para sostenerse a nivel financiero.

Quería destacar dos cosas a partir de lo que nos ha contado, y que afectan tanto al trabajo entre empresas, como al trabajo dentro de una empresa. Nosotros estamos hablando de colaboración partiendo del término “conocimiento”, como Mónica ha recordado. De hecho, él ha partido del conocimiento. ¿Conocimiento de qué? De la tarea a desarrollar, del objetivo por alcanzar; es decir, un conocimiento profundo de dónde se quiere llegar, de aquello que me compete, de lo que se me pide: es el origen de todo aquello que después viene realizado, sobre esto no está permitido ni un mínimo de superficialidad. Muchas veces pensamos muy rápidamente que sabemos lo que tenemos que afrontar, mientras que en su discurso se ve con claridad lo decisivo que ha sido el buen conocimiento de dónde se quiere llegar.

El segundo paso, que es definir todas las competencias necesarias, nace del anterior, de otro modo, se estaría improvisando. Es un gran riesgo que se corre a menudo: «Ya nos las arreglaremos de alguna manera». A nivel internacional, con ese “de alguna manera”, ¡no se llega lejos! Esta capacidad de definir bien el proyecto en su finalidad y en las diversas competencias ha hecho posible la colaboración, que, como os he dicho, no es una cosa fácil. De hecho hay otro aspecto que emerge implícitamente de aquello que has contado: la gran determinación por integrar continuamente las competencias. Cada una de las especializaciones siguen adelante por su cuenta, porque cada uno está preparado (se espera!), no hay que insistir mucho sobre una competencia una vez que se ha definido. Lo que hay que hacer continuamente, y nunca darlo por acabado, es la capacidad de integrar las competencias en función del objetivo.

No podemos pensar que éste es un trabajo que se hace al principio y después ha terminado, es un trabajo continuo; de hecho, ha sido un trabajo que tú has estado haciendo continuamente, ha sido tu trabajo. Esto lo digo porque en la colaboración no hay nada de automatismo, ciertos procedimientos...; hay acuerdos claros, necesarios, pero no hay un automatismo que garantice que las cosas vayan solas una vez definidos los planes y los proyectos. Trabajando juntos hay que afrontar muchos problemas, pero los pactos iniciales, el contrato inicial, los acuerdos iniciales, son fundamentales, porque no se empieza “de cualquier manera” sino con una conciencia clara de las competencias respectivas y de las respectivas tareas. Sin esta claridad inicial surge sólo una improvisación continua y muchos conflictos como consecuencia, después empiezan las culpabilidades y no se sale de ahí.



Me gustaría también subrayar otro aspecto que afecta a muchas de nuestras empresas: la integración entre la parte más artesanal o “manufacturera” con aquella más científica o de ingeniería (una de sus diapositivas se ha centrado justamente en esta cuestión). Este es un aspecto muy importante: pensad en la colaboración entre los ingenieros y las personas que trabajan en la obra o en el taller; o bien, pensad en los médicos que trabajan con los enfermeros. Hay siempre una gran diversidad de especializaciones que colaboran entre sí: entre la parte más científica y aquella más manual. Esa colaboración es absolutamente decisiva para el éxito de muchísimos proyectos que afrontamos. La cuestión más interesante es que el conocimiento no es sólo de la parte más científica, sino que compete en gran medida al trabajo artesanal: sin la disponibilidad de las personas para que cuenten su experiencia en la parte operativa, manual, la parte científica no va a ningún lado.

No podemos profundizar en este aspecto, pero sí decir que precisamente en la restauración, la automoción, la mecánica, hay un retorno continuo desde la parte manual a la científica; la experiencia se convierte en una pieza fundamental para quien después tiene que realizar nuevos proyectos. Por ejemplo, el artesano que sabe trabajar la madera da informaciones a los científicos, quienes después tratarán el tema de manera diferente. Este intercambio es decisivo, no podemos pensar que existe un comando científico y después una realización operativa, es un intercambio donde cada una de las partes se enriquece recíprocamente.

Recordemos también -y con esto cierro- que la palabra inicial es que “un laboratorio es una escuela”, porque en todos estos procesos de colaboración uno aprende siempre y esto es lo fascinante de la colaboración, que uno aprende siempre. Aprendo en cuanto me pongo a trabajar con otro porque el otro trabaja de manera distinta, tiene otras formas y visiones distintas de las mías, ve cosas que yo no veo, y por eso la colaboración –que tiene toda su parte de dificultad por la diversidad- se convierte en un enriquecimiento; obviamente no hay que entrar en la óptica de realizar *toutcourt* sino de aprender. Esta disponibilidad a aprender es la verdadera palanca que hace atractiva la colaboración, de otro modo es sólo un peso, es un “deberismo”, algo que debes soportar; cuando miras al otro por aquello que puedes aprender de cómo trabaja, de cómo afronta las cuestiones, la colaboración se vuelve interesante y se superan tantas dificultades con más facilidad, no con facilidad *toutcourt*, sino con mayor facilidad.

Si estoy allí con la perspectiva de aprender de aquello que sucede. De hecho –ahora él no lo ha contado– este proyecto ha hecho mucho más conscientes a todos los participantes, ha enriquecido su conocimiento, y ahora el proyecto futuro gozará de todos los conocimientos que han adquirido en este campo, fuera de Italia.

## **Monica Poletto**

Paso la palabra a Marco Bernardi, Consejero de administración de *Illumia SpA*, que introducirá su intervención con un video.

## **VIDEO**

## **Monica Poletto**

Ahora Marco nos explicará lo que hemos visto.

## **Marco Bernardi**

Bien, hemos empezado por el final. Lo que acabamos de ver es el final de una historia, ahora os quiero contar la parte anterior: es una película de acción y es una película que, paradójicamente, parte del extremo opuesto. Vosotros habéis visto en las intervenciones del video una cierta conciencia, pero todo empezó de un escepticismo, y en particular, de un escepticismo que me afecta, del mío.

Esta película comienza con un avión que aterriza. Después de pasar tres años en Estados Unidos, regresé a finales de 2011 a una empresa que en aquel momento se llamaba *DSE* y que ahora se llama *Illumia*. *Illumia* se ocupa de energía, vende energía eléctrica y gas al consumidor final, a personas como vosotros y a pequeñas y medianas empresas. Es una empresa ligada a mi familia, un *family business*; por tanto llegué, después de estos tres años espectaculares transcurridos en Estados Unidos haciendo otro trabajo, y me encontré, apenas recuperado del *jet lag*, dentro de un consejo de administración en el que se estaba redefiniendo esto que se llama –de modo poco afectivo– “misión empresarial” (es decir, tres palabras con las que se pretende resumir todo aquello que contiene la empresa, lo cual no deja de resultar bastante improbable).

Además de redefinir que nosotros estábamos interesados en vender energía eléctrica y gas a las mejores condiciones del mercado, alguien dentro de este consejo de administración propuso incluir una frase que de alguna manera formalizara algo que ya ocurría. Lo que ocurría era algo que mi padre hacía libremente desde siempre, cada vez que amigos o conocidos le proponían o pedían que les echara una mano respecto a alguna obra o asociación non profit: él echaba una mano en todo aquello que podía, les ayudaba. Pero esto era algo que se quedaba en el ámbito privado de la relación entre él y las asociaciones, no era algo que viniera difundido o comunicado dentro de la empresa. Alguien propuso meter dentro de la *mission* esta dinámica, con una frase del estilo “somos sensibles a la ayuda de actividades de tipo non profit”.

Mi padre, no sé muy bien el motivo, aceptó la idea de convertir esta dimensión personal en algo público para toda la empresa.

En ese momento empezó todo, saltando mi escepticismo: si hay algo que últimamente no soporto es el “buenismo”. Nosotros vendemos energía y gas; el sólo hecho de pensar en unir la venta, a una actividad que nos permitiera decir “somos un poco más buenos que los otros”, me ponía los pelos de punta, y por tanto, estaba sustancialmente y definitivamente en contra de la iniciativa. Pero como era mi primer CDA no podía –cómo decirlo–, hacer saltar todo por los aires desde el comienzo. Entonces me vino a la cabeza otra idea, pensé: “Si esta actividad, que me hace estar mal, se la hago seguir a otra persona, le haré la guerra siempre, le haré la vida imposible”. Y entonces, con la rareza que me caracteriza, decidí proponerme yo como responsable de una actividad que odiaba. La propuesta sorprendió a las personas allí presentes que me conocen como un personaje no particularmente sensible a ciertas actividades, pero al final aceptaron, y así empezó la película.

Pero dentro de mí, y lo digo con absoluta sinceridad y lucidez, tenía la intención de enterrar la iniciativa, pensaba: “yo me hago cargo y después lo dejo ahí parado a ver lo que pasa”; pero era algo que me producía repulsión (y quizás algo me queda todavía). Entonces, ¿qué hice? La única cosa que debía hacer, porque era obligatoria, era enviar un email diciendo que se creaba un grupo así llamado –y esto también con un término bastante feo- *social*, en el que podía participar todo el que quisiera. Envié este email con el escepticismo de quien piensa que no participará ninguno, y en cambio respondieron tres. Para intentar poner trabas les propuse vernos a la hora de la comida, es decir, no usar las horas laborales en las que debíamos “producir”, sino vernos a la hora de la comida, en un momento en el que ellos tenían que apostar con toda su libertad.

Este es un pequeño particular, pero es muy importante; es algo que valoro mucho, porque esta característica originada por mi miseria, permanece como la primera condición de esta iniciativa, que consiste en que sea un grupo libre, donde hay que apostar algo de uno mismo, en este caso, la hora libre de la comida. ¡Es una cabriola! Estos tres que se me presentaron delante, al contrario que yo, estaban motivadísimos (incluso alguno tenía una sensibilidad culturalmente muy lejana a la mía). Me propusieron inicialmente dos iniciativas: una es la que habéis visto en el video propuesta por Francesco, la reducción voluntaria del sueldo -una propuesta descabellada desde mi punto de vista. La idea consiste en proponer a toda la empresa la posibilidad de detraerse voluntariamente una parte de la nómina para destinarlo a una obra benéfica; entonces dije: “Sí, sí, vamos a proponerlo a ver cuantos responden”. La otra, en cambio, fue la propuesta de ir a hacer juntos (era el mes de octubre), la jornada de recogida del Banco de Alimentos. Entonces ¿qué sucedió?

Yo he descubierto sobre todo dos cosas respecto a estas dos primeras iniciativas que han sido el comienzo de todo, y son: primero, cuando propusimos el payroll giving, es decir, la reducción voluntaria de una parte del sueldo (hemos descubierto mucho después que se llamaba así), éramos cien en la empresa (ahora somos casi ciento ochenta), y quince personas (muchísimas) respondieron enseguida diciendo que sí. Este hecho me dejó de piedra porque significaba que esa propuesta tocaba algo que mis compañeros llevaban dentro, que yo no veía, pero que existía, y que en silencio cultivaban, en su actividad normal, y que ahora lo hacían emerger solicitados por una propuesta.

En segundo lugar, a la jornada de la *Recogida* se apuntaron treinta personas. El dato más sencillo y evidente que se pudo observar es que había un gusto por el hecho de estar juntos haciendo algo que no fuera impuesto o inevitable, como es el trabajo, un objetivo, la producción, etcétera, sino otra cosa que estuviera ligada a la palabra *gratis*, es decir, se estaba allí porque se quería estar, no por otra cosa.

A partir de estas dos experiencias se ha desarrollado después el resto y según esta modalidad –como las palomitas que salen disparadas en direcciones inesperadas-, nos hemos vistos obligados a definir poco a poco nuestra *policy*, de la siguiente manera:

1. La primera característica es hija de mi “cinismo”, es decir, debe ser un gesto libre, una cosa totalmente libre, que nada tenga que ver con una imposición.
2. La segunda: cuando yo llegué allí no tenía ninguna propuesta confeccionada a priori, y por tanto, la segunda regla que se ha impuesto desde el principio es que cada iniciativa que Ilumia sostuviera tenía que nacer de las personas, de cualquiera que trabajara o colaborara con la empresa a cualquier nivel.
3. La tercera es que yo no tenía tiempo de seguir las diversas iniciativas, es más, no las quería seguir, y entonces la tercera regla es que “quien las propone, las sigue”, quien propone “ayudemos a esta asociación” o “hagamos esta iniciativa” se convierte en el responsable del proyecto, tiene que hacerlo él, y los demás le ayudan. Actuando así, poco a poco, nos hemos descubierto en acción, como decía al principio... una película de acción.

Y así empezamos, y después la cosa se fue ampliando; el grupo que primero era de tres, en tres o cuatro meses se volvió de diez, el *payroll giving* pasó de quince a treinta, y ahora el 50% de las personas que trabajan en Ilumia, libremente, no sé bien el motivo, ¡decide reducirse una parte de su sueldo para esto!

Con la experiencia de la *Recogida* intuimos, como decía antes, un gusto distinto, nuevo: el hecho de que nos parecía bonito hacer algo juntos de manera gratuita; era un sentimiento muy ingenuo, simple, sin mucho pensar. Y así, poco a poco, también en esto como en el Payroll, hemos descubierto que todas estas iniciativas que os he contado estaban ya “inventadas”, pero nosotros las hemos como re-descubierto en acción.

Simplemente nos dijimos: “esta experiencia que hemos hecho y que nos ha gustado –porque al final, cuando haces una experiencia bonita con alguien y al día siguiente te lo encuentras en la empresa, es más fácil trabajar-, ¿cómo podemos continuarla? ¿Cómo podemos favorecerla?” Y así, pensamos en instituir lo que después hemos descubierto que se llamaba “voluntariado de empresa”: una vez cada dos o tres meses damos la posibilidad a quien quiera de ayudar, durante el horario de trabajo, a alguna iniciativa. Por ejemplo, con la asociación *La Mongolfiera*, organizamos un torneo de fútbol para recoger fondos para niños discapacitados en el que jugamos una partida con las viejas glorias del *Milan*. Gran parte de la empresa participó en el evento: algunos se ocuparon de la acogida, otros pegaron pancartas, es decir, se echaba una mano concreta. En esta dinámica no existe jerarquía, es decir, la secretaria y el empresario, la chica del call center y el manager están todos en el mismo nivel y todos tienen un objetivo que va más allá de la carrera, porque es el empresario, el manager, quienes ayudan a la secretaria, si es ella la responsable del proyecto (y normalmente sucede así). Esta mezcla de roles ha seguido adelante y ha sido una experiencia muy interesante. Otro ejemplo fue una fiesta para intentar recaudar fondos para una escuela; una tarde de junio treinta personas se presentaron con su camiseta de Ilumia y se fueron a poner mesas sólo porque uno de nosotros llevaba en el corazón a esa escuela. Así ha sucedido que en la empresa, de manera imprevisible, se ha ido extendiendo algo extraño, algo que atraía; de hecho crecíamos y a las iniciativas que proponíamos la gente asistía. Llegó un momento en que tuve que rendirme a la evidencia: había algo bello en el aire que se palpaba.

Otro paso: en un momento dado un chico (que habéis visto en el video) propuso colaborar con una investigación científica, en este caso sobre el síndrome de down. Vino un profesor a explicarnos lo que haría si le proporcionábamos los medios, pero a nosotros nos surgió esta cuestión: “Sí, de acuerdo, tú nos dices lo que te gustaría hacer, pero nosotros queremos saber cómo va y si funciona”. Y así, con esta persona mantuvimos una actualización constante, y esto nos hizo caer en la cuenta de que a nosotros no nos gustaba simplemente ayudar a una obra, por muy bonita que fuera, de una vez para siempre, sino mantener una continuidad en la relación, nos gusta la posibilidad de que durante el año existan momentos en los que esta relación que se ha instaurado venga comunicada. Entonces decidimos pedir a las asociaciones a las que ayudábamos que nos pusieran al corriente, que nos contaran, porque

nosotros nos queríamos hacer parte de su causa, no nos bastaba la idea de ayudarles una vez y listo.

Otra cosa más: ¡nos hemos descubierto creativos! En una ocasión nos llegaron dos peticiones de ayuda en un momento en el que el presupuesto se había acabado y no sabíamos qué hacer; en concreto, había tenido lugar el terremoto, que en Bolonia y Emilia fue una cosa muy sentida. Como no podíamos financiar, probamos a estar más atentos a aquello que hacíamos: nosotros proveemos energía eléctrica y gas, entonces, lo primero que hicimos con nuestros clientes afectados por el terremoto fue perdonarles la próxima factura. O bien, si había alguna obra que nos solicitaba ayuda, nos inventamos la iniciativa del “recibo a coste cero”, que quiere decir, que si tienes una sede y pagas la energía eléctrica y el gas, al hacerte cliente mío te emitiré cada mes un recibo con el coste a cero (de manera que te estoy ayudando al no hacerte pagar la factura de la energía y el gas). O más aún: había una asociación deportiva, por ejemplo, donde van los hijos de algunos compañeros, que pasaba por un momento de dificultad y no podíamos ayudarles de manera inmediata. Entonces nos inventamos la iniciativa “adopta una empresa”, más bien, “adopta una asociación”, a través de la cual intentamos ayudar con algo operativo: si tienen necesidad de hacer un logo, lo hacemos desde nuestro departamento de marketing; si tienen necesidad de ayuda desde el punto de vista fiscal, se lo decimos a nuestro asesor, y así, poco a poco, como podemos, probamos a apoyarles poniendo a su disposición lo que sabemos hacer.

Progresivamente esta historia nos ha ido cautivando, atrayendo. Aunque todavía no estaba convencido del todo, ya que, en el fondo, todos estos ejemplos que os he puesto podían limitar mi escepticismo inicial, pero justificarse como una generosidad, como una expresión de generosidad natural que existe en alguno de nosotros (mejor que el “buenismo” tan mal digerido por mí), pero siempre como una expresión sentimental que poco tiene que ver con el trabajo. Y entonces una pregunta no me daba tregua: “¿por qué continuamos haciéndolo?”, hasta que sucedió algo que me dio la respuesta.

Nosotros hacemos dos fiestas de empresa al año, una en Navidad y otra en verano, y en estas fiestas siempre reservamos diez minutos para contar lo que hacemos en esta actividad *social*. El año pasado, después de la fiesta de verano se casó mi hermana y, obviamente, invitó a la boda a amigos y compañeros. Un día me llama una asociación y me dice: “Marco, ha sucedido algo muy raro, nos ha llegado una donación de 500 euros”; dije: “Muy buena noticia, espero que sea algo normal”; “No, es un donativo extraño porque en el asunto está indicado: En ocasión del matrimonio de Giulia Bernardi queremos donar 500 euros a la asociación tal y cual...”. Lo que había sucedido es que, sin ningún tipo de indicación por nuestra parte, alguien, algún amigo nuestro que asistió a la fiesta de Ilumia y que escuchó contar lo que hacíamos, en lugar de hacer un regalo en la lista de boda, decidió invertir ese dinero en una de las obras de las que había oído hablar en la fiesta.



Igualmente, en los días posteriores a aquella fiesta recibimos una carta de un proveedor nuestro que se encontraba conmovido por lo que había oído y tenía la intención de hacer algo similar, nos contaba: nosotros somos tres o cuatro pero nos gustaría hacer algo de este estilo porque nos ha impactado.

Este florecer libre de gratuidad es el inicio de la respuesta que buscaba, pero hay todavía más, porque en estos años ha sucedido que las personas que se habían implicado más han tenido una humanidad que se ha manifestado en mayor modo, que se ha diferenciado de alguna manera. Por ejemplo, me ha sorprendido que dos o tres de estas personas hayan venido a hablar conmigo para decirme algunas cosas, en realidad de una sencillez total, pero que a mí me ha sorprendido mucho porque es algo insólito dentro de un ambiente de trabajo. Alguien me dijo: “Sé que tienes relación con este compañero nuestro, yo trabajo con él y he observado que no está bien, tiene problemas en su familia, ¿hay algo que podamos hacer?”. O bien: “Presta atención porque esta persona que trabaja contigo tiene mucho miedo a equivocarse, por eso, cuando le hables ten en cuenta que tiene un deseo de hacer las cosas bien pero está muy limitado porque está sugestionado contigo”. Son pequeñeces, pero es una humanidad que florece.

Entonces, ¿qué es lo que ha derrotado mi escepticismo? ¿Cuál es la respuesta a la pregunta de antes? ¿Cuál es el motivo que me ha convencido a rendirme ante una evidencia? Es algo que en un determinado momento hemos entendido y que no estaba claro al inicio, pero que ahora lo es, y que decimos a todos con el riesgo de escandalizar: nosotros proponemos esta actividad con todas las características un poco rocambolescas que os he contado por un egoísmo, por un egoísmo empresarial, por ambición, es justo eso lo que hemos descubierto, porque no existe un trabajo bien desarrollado, no trabajas bien si en el interior de tu vida no existe de alguna manera una dimensión de gratuidad. Nuestra propuesta se sitúa aquí, es una posibilidad.

¡Esta es la cuestión! Aquellos que participan no es que trabajen más que los otros, no es que desarrollen más, porque después cada uno es como es, tiene sus propios límites, hace bien o mal, pero seguramente tiene un punto de partida diverso, por ejemplo, en la relación con los compañeros, pero también con los clientes, proveedores... Por cierto, esto lo aprendemos de las obras a las que ayudamos: nosotros tenemos doscientos mil clientes y muchas veces recibimos llamadas de clientes muy enfadados a los que les ha llegado, por ejemplo, una factura equivocada. Tenemos externalizada parte de la gestión de los clientes con una de las obras que ha salido en el video, la cooperativa Giotto: esta no es una actividad para ayudar, es una decisión empresarial. Aunque parezca extraño decirlo, hemos externalizado la actividad de gestión de clientes a un grupo de presos y, no os lo vais a creer, éstos tratan a los clientes con una paciencia y una profesionalidad sorprendentes. Es increíble,



uno diría: “si están ahí, es porque son más intuitivos”, y en cambio, son más pacientes, más responsables, más apasionados.

Así que nosotros lo hacemos por esto, y cuando alguien se implica en este grupo social yo no tengo temor a decirlo, soy muy claro. Esta iniciativa, que tiene todas las características de libertad que hemos dicho, la hacemos por la empresa, la hacemos porque es una posibilidad de trabajar mejor. Es como si hubiera un horizonte respecto a una experiencia que tiene que ver con una palabra muy peligrosa sobre el trabajo, porque existe el riesgo de mezclar lo sagrado con lo profano, y sientes temblar un poco la tierra bajo tus pies, pero que no puedo evitar decirlo: es la palabra “amistad”. Es decir, un lugar, un contexto, un cauce que de alguna manera te lleva a descubrir algo de ti que existía en alguna parte, y que tenías necesidad de ver realizado, de sacarlo fuera, de sentirlo potenciado. Es una cima, es algo vertiginoso, pero el fruto es interesante. La parte que más me gusta del video no son las cosas que se dicen, son las caras de las personas que son todavía más convincentes que aquello que dicen, y después está lo que dicen, y verdaderamente la última intervención es conmovedora si pensamos que todo parte de mi escepticismo: “yo cuando hablo de mi trabajo hablo más de esta actividad que del hecho de que hago balances”. Son las palabras de la responsable de administración.

### **Monica Poletto**

Gracias, Marco, me alegra mucho escuchar tu intervención. Me permito comentar algo. Tampoco a mí la idea de “voluntariado de empresa” me gustaba del todo, porque me parecía un uso impropio de un instrumento. Me parecía que se camuflaba la necesidad de motivar a los empleados declarando querer ayudar a una realidad social. Me parecía que usar el voluntariado de empresa para motivar a los empleados no llevaba a un verdadero cambio dentro de la empresa. Pero he cambiado de opinión escuchando casos de empresas –como la que nos ha contado Marco y otras que me han transmitido los amigos del Banco de Alimentos- que han ido a hacer experiencia de voluntariado en una obra social y el tipo de relación que ha surgido. Pero me he serenado definitivamente con esta experiencia cuando he pensado en una cosa simple: el hombre se descubre a sí mismo en acción.

Por tanto, proponiendo una actividad de voluntariado en la que las personas hacen una actividad diferente de la normal, en contextos diferentes, probablemente subrayando el aspecto de la gratuidad de esa acción, existe verdaderamente una posibilidad de descubrirse y de redescubrirse, pero sobre todo de descubrir los talentos de cada uno, porque –como Bernhard nos ha y me ha enseñado- el talento no se descubre pensando, sino mirando cómo te mueves y aquello que te resulta inmediato.

Por lo tanto, el tipo de ventaja para la empresa que se deriva de la actividad de voluntariado empresarial me parece que ha quedado claro, en toda su belleza y en todo su atractivo, en el testimonio de Marco.

Por lo que respecta a las obras sociales, acoger a una empresa que quiere hacer voluntariado puede ser muy interesante por algunos motivos y con algunas condiciones de las que nos estamos percatando:

1. En primer lugar es muy importante –y esto lo tenemos que aprender en el ámbito de las obras sociales –tener claras nuestras necesidades, porque a veces somos un poco genéricos; normalmente las obras sociales tienen “necesidad de dinero”, y esto resume un poco todo lo que se pide a las empresas, pero existen otras cosas que se pueden aprender de una relación con la empresa; por tanto, pensar bien cuales son nuestras necesidades es algo necesario.
2. Lo segundo es que al relacionarnos con empresas que vienen a conocernos, las obras sociales aprenden a contarse, y esto significa tomar conciencia de todos los factores que constituyen el objetivo y la identidad de la obra social.
3. Y la tercera cosa es la posibilidad de aprender competencias y métodos; cuando decía antes “sacar a la luz las necesidades” entendía por esto que, a menudo, en estas dinámicas de voluntariado de empresa, como en el ejemplo que nos ponía Marco del asesor fiscal, hay una posibilidad de aprender cosas muy específicas. Me ha sorprendido, por ejemplo, una experiencia que está naciendo en Roma, una cooperativa social, socia de la CDO, que trabaja en la cárcel de Rebibbia, y que hace trabajar a los presos preparando las comidas en el comedor de la cárcel. La cárcel ha puesto a disposición de esta cooperativa un terreno pero ellos no sabían cómo cultivarlo. Así que han empezado una relación con una empresa agrícola que, como voluntariado de empresa, les enseña a cultivar el campo. Por lo tanto, hay posibilidad de aprender cosas muy específicas y útiles para la obra social.
4. Y después, una última cosa, nosotros sabemos que para las obras sociales las relaciones lo son todo, por tanto existe una posibilidad de entrar en relación con personas que, si han hecho una bonita experiencia de voluntariado empresarial, hablarán a sus conocidos de esta obra, quizás alguien se anime a colaborar económicamente; en fin, cosas que siempre vienen bien...

He destacado estos puntos porque, en mi opinión, el voluntariado de empresa puede ser muy importante para la obra social y vale la pena probar y proponer a las empresas que conocemos –haciéndose ayudar también por la CDO local –emprender un recorrido de este tipo.

Pero tiene que estar muy clara la necesidad a la que se responde y el objetivo de la acción de voluntariado no debe ser genérico: no decir “ven conmigo, haz lo que te parezca”, sino ser serios a la hora de proponer un recorrido con un objetivo claro. Me ha impactado mucho lo que tú decías, Marco: “Nosotros queremos saber cómo están yendo las cosas, porque esto nos obliga a ser serios con la respuesta puntual que damos, entender cómo podemos ayudar a perseguir los objetivos de la obra”.

Finalmente, es muy importante que cada particular sea puesto en relación con el objetivo último de la obra. Si organizamos una fiesta y los voluntarios nos ayudan a poner las mesas, tengo que aclarar para qué sirve la fiesta, a quien se dirige. Así que gracias por contarnos tu experiencia –incluso por todos los aspectos divertidos y un poco poéticos que nos has descrito- que no es algo que se deba copiar, sino mirar con interés para comprender si puede ser un camino posible en nuestro contexto. Tú, Bernhard, ¿quieres añadir algo?

### **Bernhard Scholz**

No quiero añadir nada, sólo hacer notar un aspecto: se ha hecho mucho hincapié en que, a través de este voluntariado, mejoran las relaciones entre las personas. Yo creo que no debemos pensar en ser amigos, tener buenas relaciones, antes de iniciar a trabajar: comencemos a trabajar juntos, reconozcamos la objetividad del trabajo que se nos pide; en este reconocimiento de una objetividad, con el tiempo, si nos implicamos con los talentos que tenemos, con las competencias que tenemos, con las funciones que tenemos, comenzaremos también a conocernos a nosotros mismos y a los demás de una manera normal.

Normal en el sentido de no impuesto, porque a menudo es como si tuviéramos que tener alguna relación antes de trabajar juntos. Es trabajando juntos como nos llegamos a conocer y como nacen las relaciones, incluso interesantes: el equipo de fútbol con los palestinos ha nacido de trabajar juntos, no han hecho primero el partido de fútbol para conocerse y después han empezado a trabajar juntos. Por tanto, el conocimiento nace desde el punto de vista profesional –y también humano- cuando reconocemos la objetividad que se nos impone.

También los proyectos que han surgido responden a peticiones muy claras y definidas: no se inventan la modalidad, cada uno decide libremente a qué obra dedicarse, pero después la obra misma, la naturaleza de la obra, va respetada hasta el fondo. Yo insisto mucho sobre el punto de la objetividad porque nuestra subjetividad profesional y humana no emerge como fruto de un proyecto o de nuestros pensamientos, sino cuando reconoce y sigue lo que tiene delante. Muchas personas entran en una relación de trabajo siendo amigos y después comienzan a chocar mientras trabajan, en cambio, muchas

personas entran sin ni siquiera conocerse y se vuelven amigos para toda la vida porque así se conocen verdaderamente.

Digo estas cosas porque el trabajo en cuanto tal, pero sobre todo la colaboración, es un gran recorrido de conocimiento de sí y un conocimiento recíproco, y después también un reconocimiento del otro. Cuando ves a una persona muy dedicada comienzas a reconocer en primer lugar todo el bien que esta persona representa, todo el bien que la persona es, y así, los límites que inevitablemente tiene cada uno se relativizan. En cambio, si yo no sigo este recorrido, sino el camino del subjetivismo instintivo, antes o después me topo con mis límites y con los de los otros y convierto mi vida en una sumisión a todas las problemáticas y todos los límites que la vida humana puede presentar.

Por tanto, el trabajo es una grandísima oportunidad para conocerse uno mismo, para conocer a los demás y para una amistad operativa –como nosotros la llamamos- capaz de descubrir nuevos talentos y capacidades que antes no sabíamos que teníamos. Cuando Gianmarco se fue a Palestina o comenzó a ver a sus voluntarios trabajar, ni él mismo podía imaginarse lo que podía surgir después: ha sido una sorpresa. ¿Por qué? Porque han seguido aquello que tenían delante, no se han inventado nada, han secundado la realidad que tenían delante.

*\* Texto no revisado por los autores.*