



Escuela de Obras 2014/2015

Trabajar juntos: condiciones para descubrir y
cambiar

Intervienen

- Daniele Giani, Responsable de comunicación de la cooperativa *Solidarietà e servizi, cooperativa sociale*
- Giampaolo Silvestri, Secretario general de AVSI

Modera

- Monica Poletto, Presidenta de CDO Obras Sociales

12 de marzo 2015

Monica Poletto

Buenas tardes a los aquí presentes, a las cuarenta y dos sedes que están conectadas y a las otras veinte que nos seguirán en diferido. Seguimos trabajando sobre el tema de la Escuela de Obras de este año: “Trabajar Juntos: condición para descubrir y cambiar”. Para ello hemos pensado en dos testimonios que -en nuestra opinión-, con su experiencia personal de dirección de una obra y una empresa, ejemplifican la hipótesis con la que iniciamos la Escuela de Obras de este año: para pasar de lo potencial a lo real, de la intención al trabajo, de la intuición a la responsabilidad, es necesaria la sencillez de reconocer que cada uno de nosotros tiene necesidad de los otros para realizarse a sí mismo y para poder contribuir de manera decisiva. La disponibilidad a trabajar juntos nace de experimentar que la reciprocidad es una ley de la naturaleza humana que afecta a toda la vida personal, social, laboral y empresarial. No se puede alcanzar el bien propio prescindiendo del bien de los demás.



Se trata de dos experiencias aparentemente muy diferentes entre sí. Daniele Giani nos contará una experiencia muy interesante de fusión entre cuatro empresas, cuatro cooperativas, dando como resultado la creación de una única entidad que da trabajo a casi mil personas. Es un recorrido en el que emerge con claridad la necesidad del cambio, tanto a nivel organizativo como personal. Todos ellos han tenido que aceptar, de hecho, el desafío del cambio a nivel personal. Por ejemplo, antes había cuatro presidentes y ahora hay uno.

Daniele Giani

Buenas tardes a todos; para introducir mi intervención os presento algunas diapositivas para entender de qué estamos hablando:

La nuova Solidarietà Servizi



- Solidarietà e Servizi è stata costituita nel 1979 ed è la prima cooperativa sociale nata nella provincia di Varese
- Dal 1° dicembre 2014, tramite una fusione per incorporazione, in Solidarietà e Servizi sono confluite altre 3 cooperative sociali: City Service (1987) e Solidarietà e Lavoro (1995) di Busto Arsizio (Va), San Giuseppe (2006) di Castano Primo (Mi)
- Solidarietà e Servizi mantiene la propria sede storica a Busto Arsizio con una presenza territoriale in sei regioni, preminentemente in Lombardia, e in particolare nelle province di Varese e Milano
- La nuova realtà occupa oltre 900 persone, per un volume d'affari di oltre 20 milioni e l'attività distribuita in quattro aree operative

2

En primer lugar, la entidad que ha nacido de la fusión se llama “Solidarietà e Servizi Cooperativa Sociale”. La cooperativa originaria nació en el año 79 y fue la primera experiencia de cooperación social en la provincia de Varese. Desde principios de diciembre ha pasado a englobar a otras tres cooperativas sociales: “City Service” y “San Giuseppe” de tipo A y “Solidarietà Lavoro” de tipo B, dando origen a una cooperativa de objetivos múltiples (A + B). La sede histórica sigue estando en Busto Arsizio y existe presencia operativa en seis regiones, principalmente en Lombardía, en las provincias de Varese y Milán.

La fusione: necessità ed opportunità



La fusione ha quindi ragioni di necessità (per raggiungere una stabilizzazione delle attività oggi svolte) e di opportunità (per una crescita e diversificazione):

- Rafforzamento dimensionale e operativo multisettore per affrontare il mercato (Requisiti e KH) e le alleanze
- Maggiore consistenza economico-patrimoniale per aumentare la stabilità finanziaria e migliorare il rapporto con istituti di credito
- Messa in comune, in un unico soggetto, dei rapporti con i committenti e della presenza territoriale per poter avere maggiori possibilità di sviluppo
- Mantenimento dei livelli occupazionali e possibili incrementi futuri

4

El contexto en el que nace la fusión tiene que ver principalmente con el mercado, que en los últimos años ha contado con menos recursos económicos para la revisión de los gastos. Nuestros financiadores prefieren relaciones con realidades estructuradas, de cara a gestionar servicios cada vez más complejos; los proyectos y los concursos interesantes a los que presentarse exigen multi-servicios y son multi-sectoriales. Los competidores, otro elemento decisivo del contexto, tienen dimensiones cada vez más consistentes (desde los 20 a los 80 millones de ingresos). A nivel nacional hay 50 entidades por encima de los 20 millones de ingresos; operan en diversos ámbitos (discapacidad, menores y ancianos, etc...) y tienen un enfoque cada vez más integral.

Il contesto



Il Mercato

- Minori risorse economiche per la spending review
- I committenti preferiscono rapporti con realtà strutturate nella gestione, sempre più complessa, dei servizi
- Le gare interessanti sono sempre più multi-servizi (centri diurni, assistenza domiciliare, assistenza scolastica ...) e pluri-ambiti (disabili, minori, ..)

I Competitors

- Dimensioni sempre più consistenti, dai 20 fino agli 80 mil. di ricavi: a livello nazionale sono 50 realtà sopra i 20 mil. e 12 sopra i 50)
- Operano in più ambiti: disabili, minori, anziani, domiciliare, residenziale e diurno...
- Hanno un approccio sempre più integrato (il personale e l'organizzazione sono trasversali ai diversi servizi)

¿Cuáles han sido las necesidades de la fusión -en relación a la estabilidad de las actividades desarrolladas- y las oportunidades -en relación al crecimiento y a la diversificación?

El fortalecimiento operativo para afrontar el mercado con mayores requisitos y más amplio know-how; la mayor consistencia económico-patrimonial para aumentar la estabilidad financiera; haber agrupado, en un único sujeto, las relaciones con los financiadores y la presencia territorial, para tener mayores posibilidades de desarrollo; el mantenimiento de los niveles de ocupación y posibles incrementos futuros.

Las áreas de actividad de la nueva cooperativa son cuatro:

- área discapacidad
- área menores
- área trabajo
- área sociosanitaria

Are di attività



Area	Descrizione	Volume d'affari 2013 (mln. euro)
Area Disabili	<ul style="list-style-type: none"> Iniziative e servizi - gestiti direttamente o in appalto - che sono l'espressione della condivisione del bisogno delle persone disabili In particolare si tratta di: <ul style="list-style-type: none"> Servizi diurni, residenziali e di assistenza domiciliare Servizi di segretariato sociale Servizi per minori autistici 	9,4
Area Minori	<ul style="list-style-type: none"> Progettazione e gestione di servizi per minori, in particolare servizi di assistenza a minori e disabili in ambito scolastico, gestione di centri ricreativi diurni e centri di aggregazione giovanile, gestione di spazi bimbi e servizi di animazione 	8,4
Area Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Attività finalizzate all'inserimento lavorativo delle persone disabili e svantaggiate, sia abilitando al lavoro soggetti svantaggiati che producendo beni e servizi collocabili sul mercato Mette insieme da una parte i Servizi d'Inserimento Lavorativo, che hanno natura socio-assistenziale, e dall'altra le attività vere e proprie nelle quali le persone disabili e svantaggiate lavorano 	1,8
Area Socio-Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> Attività di Assistenza Domiciliare Integrata, rivolta a persone affette da patologie neurologiche, neurodegenerative, oncologiche e a minori con gravi disabilità Include inoltre un servizio di assistenza domiciliare ad anziani non autosufficienti e un centro riabilitativo e polispecialistico che offre servizi sanitari 	0,5

5

En nuestra cooperativa, como ya en las cuatro anteriores, decimos que la persona es el centro. Esto ¿qué quiere decir? Sobre todo, que hay más de 900 personas que trabajan aquí; de estos 900 trabajadores más del 60% son socios; más del 50% están por debajo de los 35 años; el 54% trabaja con nosotros desde hace más de dos años; el 82% son mujeres; el 90% son empleados; y hemos impartido más de 3000 módulos de formación.

La persona al centro



6

Uno de los proyectos principales en la nueva idea de cooperativa es el que hemos llamado "Proyecto Talentos". A partir de las personas que trabajan con nosotros queremos expresar de la mejor manera aquello que somos: *cuidar a*

los que cuidan. Actualmente es un proyecto que está empezando y que quiere expresar la voluntad estratégica de hacer emerger y valorar todas las competencias de las personas que colaboran con la cooperativa.

Strategia
Le Risorse chiave – Progetto «Talenti»



Prendersi cura di chi si prende cura

Il progetto **Talenti** si pone l'obiettivo di **valorizzare le competenze già presenti all'interno della Cooperativa ed introdurre nuovi sistemi operativi di gestione delle risorse umane**

- La prima fase del progetto prevede:
 - l'identificazione di ruoli professionali rilevanti e la costruzione di profili di competenza
 - la creazione di una *survey* (scheda/questionario) per raccogliere i dati atti a creare schede personali contenenti gli elementi salienti relativi ai collaboratori della Cooperativa
 - la raccolta e sistematizzazione dei dati
 - interviste ai collaboratori
 - la definizione degli organigrammi
- Nella seconda fase sarà possibile definire:
 - i fabbisogni formativi specifici e i percorsi di formazione necessari
 - i sistemi di valutazione e di incentivazione
 - i percorsi di carriera
 - nuovi metodi per la ricerca e la selezione del personale

Vantaggi:

- **volontà strategica di valorizzare le competenze dei collaboratori della Cooperativa**
- influenza diretta su tutti i sistemi operativi di gestione del personale
- possibilità sia di aggiornare i dati a disposizione sui collaboratori, arricchendoli con elementi qualitativi, sia di velocizzare le comunicazioni con i collaboratori della Cooperativa

7

Otro instrumento fundamental es el plan de desarrollo 2015-2017: a modo de resumen, esperamos aumentar los ingresos un 10% al año, y una serie de mejoras en el EBITDA, en la posición financiera, etc., lo que debería colocar a la cooperativa en una mayor estabilidad general que la actual.

Por último, pero prioritario en nuestras preocupaciones, es la cuestión de la identidad. Es el resultado de un largo y arduo trabajo, que hemos hecho implicando a varias personas que trabajan en la cooperativa en distintos niveles, en el que hemos definido, o mejor, redescubierto, lo que somos, lo que queremos hacer y cuáles son los principales valores a los que queremos hacer referencia. Nuestra visión de lo que somos y lo que queremos ser es: *nunca más solos. Solidaridad y Servicios* quiere ser un punto de referencia para los servicios dirigidos a personas y familias. La persona y la atención a su necesidad son el corazón de nuestra actividad: juntos, podemos. Aquello que queremos hacer: pasión, talento y experiencia. Este es nuestro empeño para responder a través de servicios integrados y personalizados a las múltiples exigencias de acogida, asistencia, cuidado y ayuda a las personas que se acercan a nosotros. Porque la pasión se ve en los detalles. Por lo que respecta a los valores, nos referimos a *responsabilidad, creatividad y confianza*.

¿Por qué nos hemos fusionado? Inicialmente, la decisión de la fusión ha nacido de la dificultad por la que atravesaban algunas cooperativas. Partiendo de estas dificultades, y existiendo hipótesis de que una de estas cooperativas en dificultad, la más grande por su dimensión, podía ser adquirida por otra de

nuestras cooperativas que había crecido, nos planteamos: “¿Por qué no hacemos una fusión internamente?”. De manera que la idea inicial surgió ante la necesidad de resolver un problema.

Según fuimos razonando y entendiendo cuales eran los motivos para fusionarnos, nos dimos cuenta de que eran a la vez necesidades pero también oportunidades: dependía del punto de vista con el que se miraba; porque el fortalecimiento estructural y operativo era y es una necesidad, visto el contexto general en el que estamos, pero, a la vez, es una gran oportunidad porque abre la posibilidad de nuevas alianzas y nuevos mercados, etc.; así como el problema financiero, o poner en común las relaciones y, no menos importante, mantener el nivel ocupacional. Uno de los puntos fuertes de nuestra fusión ha sido no dejar en casa a nadie. Esto, que era una necesidad para nosotros, no dejar sin trabajo a ninguna persona, se ha convertido en una gran oportunidad, porque manteniendo el mismo nivel de ocupación, es decir, sin perder know-how y recursos, podemos permitirnos abrirnos a posibles crecimientos futuros.

Esto desde el punto de vista de las cuatro cooperativa. Contemporáneamente, esta necesidad/oportunidad ha emergido también a nivel personal; en particular, personalmente se me ha propuesto asumir otra función dentro de la nueva entidad (yo era el presidente de una de las cuatro cooperativas, y durante 25 años siempre fui el responsable de ésta y otras entidades). Con esta fusión me he visto en la situación de afrontar la propuesta de asumir la responsabilidad de la comunicación, no sólo por algunas razones intrínsecas a mi rol, sino también porque hemos decidido apostar por el desarrollo de la comunicación, considerando que era algo fundamental en una realidad que quiere permanecer en el mercado y constituir una presencia con un mensaje que ofrecer. Comunicación entendida, entonces, como saber quiénes somos, comunicar lo que somos y lo que queremos hacer, no sólo para ocupar una posición y decir “nosotros también existimos”, sino para abrirnos a un nuevo desarrollo.

Como decía, siempre he desarrollado un cierto tipo de función, y después de 25 años -y como somos todos iguales en este mundo- surge el problema del rol, el problema de la autonomía, el problema sobre la responsabilidad, etc. También en este caso me he encontrado delante de una alternativa: partir desde la perspectiva de lo que siempre he hecho, y entonces el hecho de tener que cambiar para hacer otra cosa diferente parece difícil y poco correspondiente a los deseos de uno, o, por el contrario, partir de un dato de la realidad y de una oportunidad que se presenta delante; de una oportunidad que no es sólo poder hacer algo nuevo, sino que significa ponerse en juego. Entonces, tanto a nivel de las cuatro cooperativas, que se han fusionado, como a nivel personal (la mayoría de las personas que tenían cargos de responsabilidad han tenido que afrontar esta cuestión), la pregunta es: ¿te quieres poner en juego o no? ¿Quieres permanecer anclado en aquello que hacías intentando defender al máximo todo lo que has conquistado, o quieres

ponerte en juego dando confianza a un nuevo reto? Porque para todos es un desafío. Esta pregunta a nivel personal me ha hecho interrogarme mucho, y actualmente lo sigue haciendo; la cuestión no está resuelta todavía.

¿Por qué la fusión? Yo daría la siguiente respuesta más allá de las motivaciones particulares que se han descrito: la fusión se ha llevado a cabo para responder al hecho de que la realidad nos pone delante siempre algo distinto. Nosotros podemos decidir afrontarlo, o bien intentar alejar el desafío y continuar con lo de siempre. Así que la fusión ha sido el modo para acoger este desafío, con todos los límites y los errores que hemos cometido desde que tomamos la decisión, porque hemos cometido muchos errores; pero la cuestión de fondo es ésta: hemos recogido un desafío y nos hemos puesto en juego para sacarlo adelante.

¿Cuál es el método que hemos intentado seguir desde el principio y que seguimos usando aunque no esté exento de dificultades? El método consiste en compartir, es decir, trabajar juntos. Hemos acordado desde el principio que esto, o lo hacíamos juntos, o, por el contrario, estaba condenado a morir. O logramos compartir las motivaciones, los métodos, los pasos, en el grupo que guía, o por el contrario, se vuelve complicado intentar convencer a los otros de que esto es una cosa buena. Este trabajo que hemos iniciado juntos presenta dos aspectos: en primer lugar, la fusión se efectuó el 1 de diciembre de 2014, pero nosotros empezamos el recorrido en febrero de ese año (porque hay un recorrido que realizar); desde entonces creamos un grupo de trabajo formado por los presidentes de las cuatro cooperativas más otros responsables, y cada quince días nos veíamos para sacar adelante las actividades que teníamos que realizar de cara a la fusión, pero no exclusivamente; empezamos a discutir sobre los aspectos más operativos en juego en cada una de las cooperativas, porque, habiendo decidido hacer la fusión, no era posible que cada uno siguiera adelante por su cuenta.

Este grupo de trabajo informal (informal porque, de hecho, no tomaba decisiones, que se tomaban en otros ámbitos formales) ha servido para aprender a trabajar juntos. Este grupo se ha convertido después, mediante los trámites formales, en el grupo de gestión de la nueva cooperativa. Ha sido difícil, han existido muchos límites y puntos críticos, porque en un ámbito así de informal se ha arriesgado dedicando mucho tiempo a afrontar cuestiones pequeñas y banales que probablemente no había que afrontar en ese ámbito. Todo esto, sin embargo, ha servido para estar juntos y aprender a trabajar juntos.

La segunda cuestión importante en esto del “compartir” ha sido el trabajo sobre la identidad. Al principio todos considerábamos que, después de tantos años desde el nacimiento de estas cooperativas (Solidariedad e Servizi 35 años, City Service 27 y así en adelante...), teníamos que preguntarnos por lo que eran estas cooperativas hoy y sobre lo que queríamos que fuera la nueva cooperativa que se estaba formando. Entonces diseñamos, junto a algunos

amigos, un recorrido que se ha desarrollado en dos partes. La primera parte ha consistido en dos focus-group en los que implicamos a unos sesenta trabajadores con responsabilidades diferentes, donde los auxiliares, educadores y responsables—todas personas que nos conocen desde hace más o menos años—, dijeron lo que pensaban sobre la cooperativa, sobre lo más destacado de su identidad, y su opinión acerca de la fusión.

El resultado de estos dos focus-group ha sido la base para otro trabajo, un workshop creativo realizado por el grupo que guiaba las cooperativas, unas quince personas, que han llevado a cabo un trabajo más preciso, guiado también en este caso, hasta llegar a la definición de la visión, misión y valores que habéis visto antes. Está claro que la cuestión sobre la identidad de un sujeto es algo muy delicado, en el sentido de que no puede ser la suma de las ideas que tienen todos aquellos que trabajan, porque sería absurdo. Por otra parte, no puede ser tampoco la idea de la persona que guía. Por tanto, es importante que haya alguien que indique aquellos criterios que deben guiar la definición de esta identidad, pero estando atento a acoger lo que la realidad indica, porque la identidad es algo que se expresa a partir de un origen y en función de un objetivo, en un momento preciso.

Por último, insertamos este trabajo sobre la identidad dentro de un plan de trabajo trienal y, antes de deliberarlo formalmente, realizamos tres encuentros con personas de diversos ámbitos para saber lo que pensaban: el primero, con las instituciones bancarias, las universidades, personas del ámbito de la comunicación y del asociacionismo; el segundo, con personas de entidades e instituciones del ámbito social, tanto públicas como privadas; el tercero, con las familias de nuestros beneficiarios, los socios, los trabajadores y los voluntarios. Han sido tres presentaciones moduladas en función de los participantes a las tres sesiones, con el fin de obtener indicaciones sobre aquello que era deseable hacer, siendo respetuosos con la realidad de nuestro entorno, captando el sentimiento de las personas que viven y trabajaban alrededor o nos siguen.

Estos aspectos han despertado la necesidad de que la nueva organización incluyera algo nuevo respecto a lo anterior que pudiera desarrollar estas nuevas ideas; en particular, hemos constituido un nuevo departamento de proyectos agrupando tres departamentos distintos que había antes, con el fin de poder apoyarnos en el diseño de proyectos como una palanca para el nuevo desarrollo; otros puntos de novedad han sido la cuestión de la comunicación, que decía antes, y que consideramos fundamental (nosotros nunca hemos tenido a nadie que se ocupara de comunicación específicamente, ahora me ocuparé yo), y el *proyecto talentos* que también he presentado antes.

Quedan por resolver dos preguntas finales; nosotros decimos que esta fusión es una cosa nueva; la pregunta es: ¿cómo acoger y construir lo nuevo sin eliminar la historia? Esta es una pregunta que nos hemos hecho desde el inicio, pero ahora que se ha hecho la fusión emerge todavía con más fuerza.

Es una pregunta que está todavía abierta y para la cual no tenemos una respuesta cerrada. Pero la respuesta, según mi experiencia, sólo puede venir de un empeño personal con esta novedad y amando esta novedad, justo porque nace de una historia. No es algo totalmente nuevo, una realidad nueva que ha nacido de la nada; ha nacido de una historia, por eso el amor por esta nueva realidad que existe, quiere decir amar la historia de la que ha nacido. Las modalidades, con sus contradicciones y sus puntos correspondientes, a través de las cuales esto se expresará no las sabemos, pero es importante tener claro este punto.

La segunda pregunta es sobre el hecho de compartir: ¿Por qué es tan difícil trabajar juntos? ¿Estamos dispuestos a escuchar? Esta es una pregunta que hago muchas veces dirigida a los otros, pero también en muchas ocasiones me la debo hacer a mí: entiendo que es un problema de posición humana. La cuestión es si estamos disponibles a escuchar a quien tenemos delante, las personas con las que trabajamos o, por el contrario, hemos decidido que ya lo sabemos todo, y entonces, el método mismo de “compartir” se vacía de contenido. Parece algo banal pero el saber escuchar la realidad o a la otra persona (el saber escuchar quiere decir mirar a la otra persona por lo que es), intentar entender las razones por las que te dice una cosa (que tu consideras totalmente equivocada, que no tiene nada que ver...); esto me está enseñando a hacerme la pregunta: ¿Por qué éste me dice esta cosa? ¿Qué hay detrás? ¿Cuál es su exigencia en este momento? Yo creo que desde el nivel más pequeño de relación entre dos personas hasta el nivel más alto de comunicación (con las 900 personas que trabajan con nosotros, con los stakeholders, etc.), el punto de partida verdadero debe ser éste: sólo partiendo del deseo de escuchar al otro podemos desarrollar verdaderamente nuestra tarea, llevar a cabo nuestra responsabilidad.

Por último: el Papa Francisco tuvo un encuentro el 28 de febrero de 2015 con los representantes de las ConfCooperative Nazionale en el marco de los setenta años desde la reconstitución de la asociación, que se había disuelto en la época del fascismo. He leído el discurso que hizo y es espectacular; quería leerlos diez líneas porque cuando las leí me dije: “Caramba, me parece haber vuelto al momento previo a la fusión”.

Él decía: “Hoy me gustaría que nuestro diálogo no mire sólo al pasado, sino que se dirija sobre todo al porvenir, a las nuevas perspectivas, a las nuevas responsabilidades, a las nuevas formas de actividad de las empresas cooperativas. Es una verdadera misión que nos demanda imaginación creativa para encontrar formas, métodos, actitudes e instrumentos, para combatir la cultura del descarte, aquella en la que hoy vivimos; la cultura del descarte cultivada por los poderosos que rigen las políticas económicas y financieras del mundo globalizado, que pone en el centro al dios dinero. Por tanto, no os quedéis sólo mirando aquello que habéis sabido realizar. Continúa perfeccionando, fortaleciendo y actualizando las buenas y sólidas realidades

que habéis ya construido. Pero tened también el coraje de salir de ellas, cargados de experiencia y buenos métodos para llevar adelante la cooperación en las nuevas fronteras del cambio, hasta las periferias existenciales donde la esperanza tiene necesidad de emerger y donde, por desgracia, el sistema socio-político actual parece en cambio faltamente destinado a sofocar la esperanza, a robar la esperanza incrementando riesgos y amenazas”.

Me ha llamado la atención por su relación con el tema del cambio, en particular porque al final habla de la esperanza que, en mi opinión, es el aspecto que nosotros queremos hacer emerger de nuestra iniciativa; es decir, nosotros lo hacemos por una esperanza. Tenemos la esperanza de una positividad futura, queremos construir algo positivo que nos dé esperanza a nosotros, a las personas que trabajan con nosotros, que son beneficiarias nuestras, que se encuentran con nosotros cada día. Entonces, es justamente por esta esperanza de la que habla el Papa por lo que vale la pena intentarlo.

Monica Poletto

Gracias, Daniele, has dicho cosas verdaderamente interesante y me gustaría subrayar algunas. Me ha sorprendido el punto en el que has dicho que, en el fondo, la verdadera razón de la fusión es que la realidad nos pone delante algo distinto y se trata de aceptar esta diversidad o huir del desafío.

Vuestro recorrido ha sido profundamente realista. Habéis mirado los problemas que la realidad os ha planteado: dos de las cuatro cooperativas se encontraban en dificultad; en vez de esconderos y hacer como si nada, diciendo “¡no, ésta la he constituido yo y será mía para siempre!”, habéis intentado comprender qué cambio se os estaba pidiendo.

Después decías que un desafío así lo aceptas si confías. De hecho, toda la descripción que has hecho ha sido la creación de un clima de confianza a nivel interno. No habéis impuesto nunca un método a vuestros colaboradores, lo habéis propuesto; habéis hecho un trabajo enorme con todos, los 900 dependientes. En resumen, podíais haber dicho: “Chavales, nos fusionamos y se hará tal y como hemos decidido”. En cambio, has puesto en evidencia el hecho de que compartir, trabajar juntos, forma parte de un recorrido que se puede aprender; porque es verdad que nosotros a la primera dificultad nos echamos atrás y decimos que no es posible realmente colaborar; en cambio, tú has puesto en evidencia que a trabajar juntos se aprende.

Es sorprende también el hecho de que los fundadores hayan aceptado el hecho de escucharse decir lo que es la identidad de las cooperativas, por parte de las personas que estaban trabajando con ellos en ese momento, como algo que ellos mismos querían redescubrir. De hecho tú has hablado de descubrimiento respecto a la identidad y esto es algo muy importante.

Por último, me ha sorprendido que no hayas terminado tu intervención con una serie de respuestas, sino con preguntas que tienes abiertas, porque es verdad que la realidad se desvela –desde el punto de vista personal, empresarial, social- si se acepta plantear las preguntas adecuadas.

Ahora presento a Giampaolo Silvestri que es secretario general de AVSI. Para dar cuenta de la extensión de esta organización voy a enumerar las sedes que tienen en el mundo: Canadá, Estados Unidos, Argentina, tres en Brasil, Haití, Ecuador, Méjico, Perú, Burundi, Costa de Marfil, Congo, Kenia y Nigeria, República democrática del Congo, Ruanda, Sierra Leona, Sudán, Sudán del Sur, Uganda, Albania, Kazakistán, Kosovo, Lituania, Polonia, Rusia, Rumanía, Birmania, Jordania, Líbano e Israel.

Navegando en su web he encontrado sus valores guía, que son:

- “Centralidad de la persona”
- “Partir de lo positivo”
- “Hacer con”
- “Desarrollo de los cuerpos intermedios y subsidiariedad”.

He pedido a Giampaolo que nos cuente por qué para AVSI es central el “trabajar con”, sobre todo en los países –que son verdaderamente *periferias* – en los que lleva a cabo proyectos de cooperación internacional. Le he pedido que nos cuente qué quiere decir como recorrido, y qué quiere decir para ellos, el “trabajar juntos”, con todas sus implicaciones, es decir: no sustituir a la persona, apostar por la responsabilidad -incluso en contextos muy extremos donde se vive una cultura del asistencialismo. Le he pedido también que nos cuente los resultados que tiene aceptar el método de “compartir”, de valorar al otro, de dar responsabilidades sin sustituirse a la persona; ¿por qué es verdadero? ¿Por qué es más eficaz?

Giampaolo Silvestre

Gracias por la invitación. Yo también usaré una presentación.

Voy a intentar responder a las preguntas de Mónica dando a conocer algunos aspectos de AVSI y sobre todo mostrando el cambio que hemos tenido que afrontar en estos años, porque, como decía Mónica, estamos presentes en casi 30 países del mundo y, por lo tanto, el cambio que se experimenta en los distintos países nos afecta directamente.

Destaco sólo algunas características. Nosotros somos una ONG; el Papa dice siempre que la Iglesia no es una ONG, lo que no quiere decir que no tengamos que hacer ONGs, sino que la Iglesia, con razón, no es una ONG. Yo soy empresario de una ONG.

Caratteristiche e punti critici

- Polverizzazione (1.300 persone in tanti luoghi decentrati)
- Personale eterogeneo
- 60 Partner locali stabili e 500 «variabili» nel mondo (ovvero un soggetto altro)
- Dipendenza dai finanziatori (decidono cosa e come)
- Il rischio del «potere» (con poco si fa moltissimo)
- Globalizzazione (es. tecnologie, fondi privati...)
- Crisi e cambiamento (2008: cambiare la pelle per salvare la pelle)

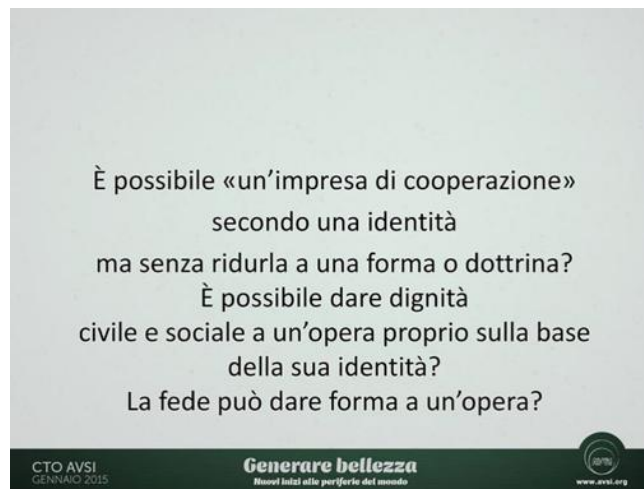
CTO AVSI
GENNAIO 2015

Generare bellezza
Nuovi inizi alle periferie del mondo



Para empezar, nosotros usamos poco el término ONG porque es una definición en negativo: Organización no Gubernamental. Normalmente, en la vida, uno no se define por aquello que no es sino por aquello que es. Yo no digo sobre mí: “No soy Marco”, sino que digo “Soy Giampaolo”. Entonces, usando el término ONG se parte de una debilidad, porque no te define por aquello que eres, sino en contraposición a otra cosa. Nosotros preferimos definirnos como una empresa social que hace cooperación al desarrollo.

El otro aspecto es que nosotros tenemos una serie de características que son puntos críticos, pero que en estos años de transformación, desde el 2008, hemos intentado convertir en oportunidad, como decía antes Giani. En primer lugar, somos 1300 personas en todo el mundo: es decir, 1300 personas que tienen un contrato con AVSI y con nuestras 30 sedes en el mundo; de éstas, 50 están en Italia; la mayor parte de los dependientes, por tanto, están en 30 países, cada uno con una historia particular, como sabéis: países de África, de América Latina, de Medio Oriente, es decir, contextos, culturas y características totalmente diferentes. El tipo de personal es muy heterogéneo, no sólo por la nacionalidad sino por el tipo de perfil profesional, porque realizando proyectos de cooperación en el ámbito de la educación, la agricultura, la sanidad... hay una diversidad profesional muy amplia: educadores, formadores, manager, contables, administradores, etc. Además, trabajamos sobre todo a través de terceros; en estos países, tenemos una serie de partners, de Organizaciones no Gubernamentales, de las cuales 60 son con las que trabajamos establemente y otras 400 con las que la relación es menos estable. Al menos con las 60 organizaciones estables la relación es doble: porque, por una parte, nosotros trabajamos a través de ellos, es decir, son –banalizando un poco, porque no es realmente así– como nuestro brazo ejecutor, pero, por otro lado, cada proyecto que realizamos tiene como objetivo hacerles crecer a ellos, lo que se conoce como capacity building: que a través de lo que tenemos que hacer, nosotros les ayudamos a crecer. La relación es doble.



¿Qué ha sucedido en el mundo en estos años?: por una parte, cada vez se corre más el riesgo de depender de los financiadores. Nosotros trabajamos por proyectos y el ansia de no tener más proyectos a veces nos lleva a tomar decisiones ligadas a la financiación, convirtiéndonos en dependientes de los donantes; pero los donantes, tanto públicos como privados, actualmente tienden a decidir y hacer ellos mismos, es decir, cada vez más, los proyectos vienen impuestos por los otros, el proyecto se da escrito y te piden ser el sujeto ejecutor. Aquí surge el problema de la identidad: “entonces ¿qué pintamos nosotros?” Nuestro método, ¿de qué manera puede incidir?

Después, en nuestros países, sobre todo en algunos, es grande el riesgo del poder (y esto afecta sobre todo a nuestro personal; hay situaciones en las que, no digo que llevemos la vida o la muerte, pero nuestra acción tiene un impacto muy grande en la vida de las personas, por ejemplo, con la distribución de alimento en situaciones de guerra, etc.). Este riesgo lo corren incluso las personas que trabajan con nosotros (son cosas que hemos visto y vivido): el sentirse omnipotentes, ya que en estas situaciones se puede hacer mucho con muy poco.

Por otro lado existe el problema de la globalización, que en estos años para nosotros ha sido algo impresionante. Hay países en los que trabajábamos que estaban en vías de desarrollo y ahora están desarrollados, se han convertido en países ricos: no hay más que pensar en Brasil, que ya no es un país en vías de desarrollo sino un país donante, un país que hace cooperación en otros países, por ejemplo en África. En muchos de estos países está naciendo una clase media y empieza a haber ricos, o al menos, personas que tienen posibilidades económicas y que pueden hacer cosas, pueden convertirse en donantes para sus mismos países. O bien, sobre todo en África, se ha producido el fuerte impacto de China, que tiene un efecto de distorsión sobre toda la cooperación al desarrollo porque llegan y hacen todo ellos, los gobiernos, etc... O el papel que juegan los grandes donantes privados, las


grandes fundaciones: por ejemplo, el dinero que actualmente invierte Bill Gates es 10 veces más de lo que puede gastar el estado italiano en términos de cooperación y hoy la fundación Bill Gates no opera según las lógicas del estado italiano.

Un amico in nostro soccorso

- E' un fatto imponente la consapevolezza dell'origine (Salvador Bahia 05)
- Raggiungiamo la gente attraverso altri. A questi altri che proposta facciamo? (Lima, 06)
- Non siamo una ONG come le altre (Milano 2005 – lancio Tende)
- Progetto – soggetto (La Thuile 07)
- Giudicate se distribuite briciole o generate soggetti.
- È un certo sguardo sulla persona che genera sviluppo (CTO 11).

CTO AVSI
GENNAIO 2015

Generare bellezza
Nonni italiani alle periferie del mondo


www.avsi.org

Con todo esto, desde el 2008, nos dimos cuenta de que, o cambiábamos, o estábamos destinados a morir. En el 2008 acuñamos este slogan: *Cambiar el pellejo para salvar el pellejo*. La pregunta que nos hicimos es si nuestra acción tenía todavía sentido, es decir, si era posible hacer una empresa de cooperación con nuestra identidad, sin reducirla a un esquema, si era posible dar dignidad civil y social a una obra partiendo de nuestra identidad, que era una identidad católica fuerte. En otras palabras, si la fe, de alguna manera, podía dar forma a una obra e incidir en los procesos de desarrollo.

Nos hicimos esta pregunta en el marco de lo que llamamos CTO, un momento de trabajo en el que reunimos a todos los responsables de los países durante una semana, y a partir de ahí nació un proceso de cambio que después ha ido llegando a todos en cascada; hemos intentado llegar a los 1300, y desde un cierto punto de vista no ha cesado; es un proceso de cambio que está vivo porque, de hecho, la realidad en la vivimos está continuamente cambiando; comprendimos que si queríamos seguir existiendo y dar lugar a una obra de este tipo, con una cierta identidad, teníamos que ponernos en discusión continuamente.

Desde este punto de vista nos ha ayudado mucho lo que Carrón nos ha dicho en múltiples ocasiones. Esto no lo digo por un aspecto religioso, sino porque las observaciones que Carrón nos ha hecho en diversas circunstancias, acudiendo a hablar a nuestros encuentros o viendo nuestros proyectos, han sido para nosotros un desafío, pero desde un punto de vista laico, porque las observaciones que nos ha hecho son observaciones que tienen que ver con el

contenido de nuestro trabajo y que pueden hacerse a cualquier realidad que se ocupe de cooperación al desarrollo. No nos las hizo a nosotros porque AVSI es una obra que nació en un determinado contexto, sino porque son observaciones válidas para cualquier tipo de ONG, para cualquiera que se ocupe de cooperación al desarrollo. Por ejemplo. Una vez fue a ver nuestro proyecto en Salvador de Bahia en Brasil, y dijo: “¡es un hecho imponente! –es un proyecto de rehabilitación para 150 personas que viven en favelas, una historia de 10 años- hay que conocer el origen, de dónde nace todo esto”.

Otra observación que nos hizo en Lima visitando nuestros proyectos y que tiene mucho que ver con lo que estamos hablando esta tarde: “nosotros llegamos a las personas a través de otros. Existe una especie de cadena a través de la cual llegamos al último, al beneficiario final, a la última partícula. Sin embargo, a los que trabajan con nosotros, ¿qué tipo de propuesta les hacemos?”.

Otra: “no somos una ONG igual que las demás; tenemos una peculiaridad y tenemos que hacer ver este valor añadido”. Y aún sobre el “proyecto-sujeto”: “el proyecto es un instrumento, pero nuestro desarrollo es hacer crecer a los sujetos, por tanto, el proyecto tiene que estar en función de este crecimiento de la persona”.

Después una observación fundamental que nos hizo hace tres años, y que nos puso en discusión verdaderamente: nos preguntó si con toda nuestra actividad lo que hacíamos era repartir migajas o generar un sujeto; es decir, si creábamos verdaderamente desarrollo. Es una observación que puede hacerse también a quien trabaja en el Banco Mundial, vale para todos.

Para acabar, también en 2011, nos ayudó mucho a entender lo que significa una cierta mirada sobre la persona, un cierto modo de ver a la persona que genera un desarrollo (y que después ha sido el contenido de lo que hemos contado en la exposición que hemos realizado en el Meeting de este año).

Todas estas observaciones, ¿qué nos han querido decir? En primer lugar, una atención particular a las personas a todos los niveles: a las que trabajan con nosotros en Italia, a nuestros expatriados que trabajan en las sedes... y esto se ha hecho a través de una actividad que podríamos llamar formativa, pero que va más allá; es como la identificación de un recorrido en el que hemos pedido a todos que participaran. Esto lo hemos hecho, fundamentalmente, creando en el interior de AVSI una estructura de Knowledge Center, un centro de capitalización de nuestra experiencia, con momentos estructurados de formación y de transmisión de las experiencias que proponemos una vez al año, y que después se realiza en diferentes momentos en los distintos países.

Esta estructura debería capitalizar las experiencias, es decir, ser capaz de ver todo el positivo que existe en nuestros proyectos, difundirlo y, al mismo tiempo, favorecer el hecho de que las personas que trabajan con nosotros puedan


tener los instrumentos para captar lo positivo que existe a su alrededor. Es decir, favorecer que las personas puedan tener una mirada inteligente sobre la realidad. Todo esto se debe a que la cuestión fundamental sigue siendo la persona, porque, como decíamos antes, a menudo trabajamos con socios, en particular con esos 60 socios, que son la modalidad a través de la cual intervenimos. Pero estos socios son distintos a nosotros; en muchas ocasiones hemos favorecido su crecimiento, los sostenemos económicamente desde hace mucho, desde el punto de vista de la gestión, etc., pero son otro sujeto distinto a nosotros. Siendo así, lo que hemos entendido es que hay que respetar sus propios tiempos, porque existe a menudo la tentación de sustituirles, acelerar algunas dinámicas.

Cosa ha voluto dire?

- Diffondere un'attenzione speciale alla persona a tutti i livelli.
- Andare a vedere i «soggetti», favorirli anche se sono altro da noi, rispettare i loro tempi (es. soci, partecipazione locale nei progetti come a Bahia)
- Sguardo intelligente sulla realtà può far cogliere sfide e risorse che gli altri non vedono (es. la mamma rifugiata che ha 6 figli e fa il corso di allattamento e decidiamo di coinvolgerla; es. il progetto trilaterale, o altro giusto un progetto grosso con caratteristica di prestigio internazionale)

CTO AVSI
GENNAIO 2015

Generare bellezza
Nuovi inizi alle periferie del mondo


www.avsi.org

Pongo un ejemplo para poder entender. En Uganda, uno de los socios principales que apoyamos es el Meeting Point International de Rose, que muchos de vosotros conoceréis. El Meeting Point International es una obra, una non profit ugandesa, que trabaja en dos slum de Kampala, y de manera particular se ocupa de mujeres enfermas de SIDA, desarrolla una serie de actividades a favor de estas mujeres y sus hijos; favorece el hecho de que los niños puedan ir a la escuela, hace proyectos de salud para las mujeres, ayuda, por ejemplo, con los medicamentos -porque estas mujeres son casi todas seropositivas- realiza actividades para generar ingresos para que se puedan mantener; tiene proyectos empresariales, como la creación de bisutería, han construido una escuela, etc...

Nuestra historia de colaboración con este partner sigue adelante desde hace muchos años, pero muchas veces ha existido por nuestra parte la tentación de forzar el hecho de que ellos realizaran ciertos proyectos, que tomaran algunas decisiones, esto ha sucedido frecuentemente. Lo que hemos entendido es que cuando hay que tomar una decisión, un paso que dar, en el sentido de hacer un

cierto tipo de proyecto, poner en marcha una actividad..., si esto no es una decisión suya, y nace solamente como consecuencia de una propuesta nuestra que quizás sea forzada para su ritmo, esto, con el tiempo, no genera desarrollo.

He puesto el ejemplo del Meeting Point International porque, seguramente, es el más conocido, pero esto es válido para los demás. En el pasado hemos tenido casos negativos desde este punto de vista, es decir, de querer acelerar y sustituir al otro. Pero el otro es siempre un sujeto diferente, y la dialéctica que se establece entre dos sujetos debe respetar los tiempos, la identidad y el valor del otro, fundamentalmente, el valor de las personas.

Otro aspecto fundamental, que hemos intentado hacer con los que trabajan con nosotros, nuestro personal, pero también con los socios, es favorecer una mirada inteligente sobre la realidad para captar los desafíos y ver aquello que los demás no ven. Desde este punto de vista, era interesante lo que decía antes Giani, que el riesgo es creer que sabemos ya todo, incluso delante de los retos que se nos ponen delante, de no saber escuchar y ver lo que sucede. Por ejemplo, en Líbano, donde nosotros tenemos muchos proyectos en estos momentos a favor de los refugiados sirios, hay una madre refugiada que tiene seis hijos. Como una de las actividades que realizamos en este proyecto es sensibilizar a las madres para la lactancia materna, pensamos que era más interesante implicar como tutora de la formación a esta madre (que ha tenido seis hijos y sabe perfectamente cómo se da de mamar), en lugar de hacer lecciones teóricas.

Pero esto ha sucedido gracias a una mirada inteligente sobre la realidad por parte de quien ha sabido captar la potencialidad y el recurso que podía ser esta madre respecto a los discursos teóricos en curso.

Entonces, ¿cuál es el desafío que tenemos delante? El desafío consiste principalmente en cómo vencer la indiferencia, y, cuando digo indiferencia, pienso en nuestra indiferencia, en la de los beneficiarios y en general en la del mundo que nos rodea. Estas son provocaciones que nos ha hecho Carrón este año en nuestro último CTO, que son como preguntas y retos futuros.

Alcuni punti di lavoro rilevanti 1/2

- La sfida: Come vincere l'indifferenza?
- *Cosa fa la differenza? Un progetto è neutro? Gli strumenti sono uguali per tutti, ma il modo in cui li usi rivela un modo di essere, uno sguardo*
- *Lavorare con altri è lungo e faticoso. A volte possiamo fare da soli, ma dopo di noi non resta nulla*
- *Avere la pazienza che una mentalità passi nel corpo sociale*

Desde este punto de vista uno de los desafíos más grandes para nosotros ha sido cómo comunicar nuestra identidad y la diferencia que aportamos respecto a los demás. Cuando decimos que es una mirada lo que genera desarrollo está claro que esto se tiene que demostrar a través de los instrumentos que utilizamos en nuestro ámbito de trabajo (y con frecuencia, los instrumentos son similares a los que usan todos); por ejemplo, nosotros tenemos un modo de hacer los proyectos basado en el modelo del “ciclo del proyecto”, que puede que otros también utilicen. Entonces, la diferencia de nuestro enfoque, la diversidad, la forma diferente de ver las cosas, tiene que mostrarse también a través de los instrumentos que usan todos; no puede ser un discurso teórico, incluso desde un punto de vista religioso; el hecho de que hay una mirada que genera desarrollo tiene que demostrarse a través del instrumento del proyecto que es la modalidad con la que trabajamos.

El otro aspecto es que trabajar con los otros es largo y fatigoso: respondiendo a la pregunta que me hacías tú, hay que decir que la tentación, con frecuencia, es la de sustituirnos a los países que están en vías de desarrollo (“mejor lo hago yo, así es todo más fácil”...); pero a largo plazo, y cuando hablo de largo plazo hablo de años, esto evidentemente no da resultados, porque esto no genera un sujeto; pongo un ejemplo para que se entienda mejor: actualmente en Uganda, uno de los países donde más proyectos tenemos, un país grande para nosotros, el responsable de AVSI es un ugandés; es una decisión que tomamos en el año 2007 cuando se marchó el responsable italiano y decidimos arriesgar; dijimos: “Nombramos a un responsable ugandés porque creemos que ha llegado el momento de dar el paso”, y he de decir que fue un paso muy arriesgado, fue una decisión muy a contracorriente porque, normalmente, el responsable de una ONG en un país es un expatriado; el hecho de haber elegido a un ugandés ha sido algo muy arriesgado. Hemos elegido a un ugandés porque era una persona que por sus características estaba capacitado para hacerlo, tenía ciertas competencias empresariales, pero esta persona es el fruto de una historia de 30 años, es el fruto del hecho de que apostamos por él desde el inicio, ha hecho un recorrido, hemos trabajado juntos, ha visto una forma de hacer las cosas, ha estado cerca de algunas personas, y hoy, después de treinta años, podemos decir que en Uganda ha nacido algo, existe un sujeto ugandés capaz de afrontar los desafíos que tiene delante. Pero, desde este punto de vista, el tiempo es largo, diez, veinte o treinta años.

Después, otra provocación que se nos planteó fue: “¿cómo tratarnos entre nosotros de manera corresponsable?”, es decir, ha nacido la necesidad de establecer relaciones verdaderas con todos; lo que nosotros decimos que es válido para el exterior, vale también para dentro, para el trabajo con los compañeros y colaboradores; por tanto, favorecer los procesos de

participación, sobre todo de compartir -lo que para nosotros es muy difícil, porque las 1300 personas con las que trabajamos están repartidas en 30 sedes y se necesita buscar modalidades a través de las cuales la persona que trabaja en la otra parte del mundo, a través de todas herramientas (afortunadamente hoy la tecnología ayuda mucho) pueda de alguna manera participar. Porque si existe un salto, una diferencia, entre aquello que decimos, y el modo con el que nos tratamos y lo que hacemos, las consecuencias son devastadoras. No puede haber una diferencia entre el “hacer con” de cara al exterior y la modalidad de gestión interna.

Alcuni punti di lavoro rilevanti 2/2

- *Come trattarsi tra di noi in modo corresponsabile?*
Necessità di stabilire rapporti veri con tutti: colleghi, utenti, donatori e partner
- Impossibile scindere l'io dal vostro lavoro
- *Che fare di fronte a una persona che se ne va? Qual è il valore di un'opera?* Il valore di un'opera sta nel generare un soggetto che possa volare, decidere liberamente!
- I processi sono più lunghi di quello che pensiamo noi.
- Il cambiamento dell'io è molto più incidente delle cose che spesso si ritengono incisive nella storia. Credo veramente in questo metodo?

CTO AVSI
GENNAIO 2015

Generare bellezza
Nuovi inizi alle periferie del mondo



www.avsi.org

La última provocación que hago es: “¿Cuál es el valor de una obra?”. Nosotros creemos, y esto lo tenemos claro, que el valor de una obra está en generar un sujeto: un sujeto, es decir, un adulto responsable que allí donde esté pueda afrontar “como adulto” la realidad. Esto tiene que ver con el cambio, porque es a través del cambio del contexto, a través de la capacidad de acoger la transformación del contexto que te rodea, como puede desarrollarse un sujeto maduro; porque, por el contrario, corremos el riesgo del asistencialismo o, de cualquier modo, de no saber acoger la realidad que se tiene delante.

Creo que un aspecto fundamental en las obras, y especialmente en las non-profit, por eso hablo sobre todo de AVSI, es el de la autoreferencialidad. Creo que una obra, una non-profit, entra en crisis y muere cuando se vuelve autoreferencial, y no sólo por cuestiones económicas; es decir, cuando cree que “ya lo sabe todo”, piensa que no tiene nada que aprender, no se deja provocar por la realidad que tiene delante y no es capaz de captar la transformación que tiene alrededor. Nosotros en el 2008 nos dimos cuenta que estábamos yendo en esta dirección, que corríamos el riesgo de ser autoreferenciales respecto del mundo que nos rodeaba y de los desafíos que teníamos delante. Algunas provocaciones externas nos han puesto de frente

esto, y hemos comenzado un recorrido de cambio continuo que nos ha hecho romper la autoreferencialidad; esto no significa que hayamos resuelto todos los problemas, es más, desde un cierto punto de vista han aumentado; no han disminuido porque nos han surgido otros. Pero, seguramente, el aspecto de romper la autoreferencialidad es aquello que nos ha guiado en estos años.

Monica Poletto

Gracias, Giampaolo. También en este caso me han llamado la atención varias cosas. En primer lugar, es muy interesante que dos entidades tan diferentes tengan tantos puntos de método en común, que emergían en las cosas que decíais.

Me gustaría subrayar sólo una cosa de lo que ha contado Giampaolo, sobre cómo han afrontado el riesgo de la autoreferencialidad, que es lo contrario de estar en relación, y que es un problema que no afecta sólo a las obras non profit, sino a todos: se empieza por mirarse sólo a uno mismo, se deja de mirar fuera y esto es, a menudo, el origen de las crisis humanas, empresariales y de las obras.

Me ha sorprendido también que, por ambas partes, el primer aspecto de la acogida de los desafíos que teníais delante, ha sido tomar en serio las preguntas que se os planteaban desde diversas partes, iniciando un recorrido de cambio.

De hecho, lo que ha emergido es que trabajar juntos es un recorrido, empezar a tomar en serio las preguntas es un recorrido; un recorrido en el que la realidad se va desvelando cada vez más, se van comprendiendo las razones, los pasos, las decisiones. Desde este punto de vista es muy interesante lo que ha subrayado Giampaolo sobre la relación con las personas y con los socios, sobre la necesidad de respetar sus tiempos; yo me doy cuenta, y creo que todos nosotros lo podemos ver en nuestro trabajo, que siempre es un riesgo la tentación de decir “lo hago yo, termino antes”, no respetar el tiempo de las personas que trabajan con nosotros; nos damos cuenta que esto es un boomerang, un freno al crecimiento; porque la posibilidad de desarrollo personal y empresarial de la obra, es tener siempre personas responsables que, llegado el momento, empiezan a andar por su cuenta.

*Texto no revisado por los autores