

La colaboración Vicentina

Una perspectiva externa¹

John C. Darley.
DePaul Internacional

¡**H**ermanas y Hermanos en Cristo, saludos para todos ustedes!

Es un inmenso privilegio haber sido invitado para hablarles hoy. Realizo este abordaje con una sensación de inquietud significativa, por dos razones:

Primero, se me ha pedido hablar a los miembros de la Familia Vicentina: hombres y mujeres que han dedicado su vida entera para la Gloria de Dios, en el servicio a los Pobres. ¿Qué puedo yo, con mi participación parcial, sólo en los últimos años, dentro de una organización pequeña, otorgar al conocimiento y sabiduría de quienes están reunidos en este encuentro?

En Segundo lugar, he sido invitado para hablar en torno a la Colaboración, basado en mi vida y experiencia profesional. Pero, si miro a mi alrededor, para encontrar buenos ejemplos de trabajos compartidos, hay pocos casos que han podido resistir la prueba del tiempo, de mejor forma que la de aquellos que se encuentran en esta sala. Muy pocas organizaciones pueden mostrar más de 350 años de trabajo comunitario para alcanzar metas consistentes, en la forma en que las Organizaciones Vicentinas han seguido los objetivos establecidos por San Vicente y Santa Luisa, hace tantos años atrás. Y cada vez menos, las organizaciones podrán mostrar cómo los valores espirituales – los Valores Vicentinos – han permanecido constantes y perdurables; ¿Cómo se habilitan e inspiran nuevas organizaciones para adherirse a la obra? y ¿Cómo la Familia Vicentina ha crecido en el servicio y ejemplo más allá de los siglos?

Esta segunda reflexión, nos ofrece un mensaje importante:

¹ Encuentro de la Familia Vicentina. Roma, enero 2016.

Bases firmes para la colaboración:

Como Familia Vicentina, buscamos la renovación del Espíritu de Colaboración que, nosotros – ustedes – iniciamos, desde una posición de gran Fortaleza y bases firmes. Es por ello que nuestro desafío se convierte en una construcción sustentada en el trabajo comunitario, con mayor eficacia; aprovechando el Espíritu de colaboración que se ha venido trabajando en la Familia Vicentina por cientos de años; lo cual configura una renovación del mismo, a medida que avanzamos.

Entonces, ¿Qué podría compartirles desde mis propias experiencias, principalmente en la industria del gas y del petróleo, y, más recientemente, en el sector de las instituciones sin fines de lucro, las cuáles podrían estimular la discusión y el debate, a medida que avancemos en el desarrollo de esta conferencia?

Las Formas de Colaboración:

La colaboración en el comercio y la industria puede tomar muchas formas: las alianzas, empresas conjuntas, consorcios, servicios contratados, etc. Nuestros amigos juristas podrían invertir muchas horas discutiendo en torno al asesoramiento sobre las disposiciones preferidas y generando honorarios sustanciales. Pero éstos no son, creo yo, de interés primordial para nosotros.

Pero lo que debería ser interesante para nosotros, según mi sugerencia, es la necesidad de documentar – para decirlo en forma sencilla – la naturaleza de cualquier forma de cooperación o colaboración, para que haya claridad entre las partes, en cuanto a la intención y la forma, para que podamos trabajar en conjunto.

Ustedes sabrán, mejor que yo, la famosa cita de San Vicente que dice: *“Esta es una obra de caridad maravillosa, pero está mal organizada”*. Un documento sencillo, que pueda agrupar los elementos esenciales de los acuerdos de colaboración, será siempre muy útil, tanto en su creación, como también en su aplicación.

El ¿Por qué? de la colaboración

Si bien, la estructura y la forma de abordar la colaboración es algo necesario, la pregunta más importante es: ¿Por qué debemos perseguir este objetivo de trabajo conjunto, de cualquier manera? ¿Cuáles son las razones y motivaciones para reunirnos?

En mi experiencia dentro del sector petrolero y del gas, existen una serie de operadores que impulsan la colaboración entre las compañías.

Tres de los más significativos pueden ser:

- A. La oportunidad de tener acceso a las reservas de gas y petróleo.
- B. La puesta en común de los riesgos.
- C. Los beneficios de compartir las habilidades complementarias, experiencia y recursos.

¿Podría alguno de ellos encontrar su aplicación en nuestra Colaboración Vicentina? Y ¿Qué podríamos aprender de ello?

- a. La oportunidad para colaborar, como un medio para acceder a las reservas de gas y petróleo, puede tomar muchas formas: Una podría ser la situación en la que una pequeña empresa haya descubierto una enorme reserva de petróleo, pero la compañía es demasiado pequeña para otorgar los recursos que harían posible el éxito en la producción del petróleo. En este caso, el compromiso de colaboración consistiría en hacer alianza con una compañía grande, quien otorgaría el involucramiento necesario en ambos sentidos: con dinero y conocimiento experiencial, compartiendo, entre ambos, la productividad.

Los tesoros que nuestra Familia Vicentina podría buscar no son gas y petróleo; pero sí el tesoro de los pobres y maginados, quienes necesitan nuestro apoyo. Quizá el paralelismo lo podamos encontrar en aquellos proyectos que han sido iniciado por una de las Hijas o Cohermanos, quienes han identificado la necesidad y tomado medidas para iniciar el trabajo; pero luego se dan cuenta que el alcance del proyecto es demasiado grande para gestionarlo solos... por lo cual la colaboración con otros miembros de la Familia Vicentina será beneficioso para todos.

¿Qué podemos aprender en torno a la Colaboración entre las entidades más pequeñas y las más grandes? Vamos a volver a ello, en el transcurso de esta charla.

- b. La colaboración, para compartir el riesgo, es bastante común en la industria de los hidrocarburos. En algunas partes del mundo, el costo por la perforación de un solo pozo – para simplemente saber si hay aceite o gas – puede superar los cientos de millones de dólares. Puede ser muy atractivo compartir el riesgo en este tipo de inversión. Al mismo tiempo que estamos también dispuestos a compartir las utilidades o productividades, por supuesto.

El paralelismo inmediato con nuestra Familia Vicentina no resulta muy claro en este caso. Pero, siempre debemos reconocer que la creación de una Empresa de Colaboración generará su propio conjunto de riesgos. La necesidad de reconocer y manejar los riesgos, asociados con nuestro trabajo, estará siempre presente; así como también los compromisos modernos para identificarlos y mitigarlos pueden encontrar grande importancia en nuestras obras. Muy a menudo, reconocemos el beneficio de la retrospectiva en que visualizamos aquellas cosas que no han salido como esperábamos. Las técnicas para el manejo o gestión del riesgo pueden sernos muy útiles para otorgarnos una vista plena, en una etapa temprana del proceso.

Asumir los riesgos con medida, en el interés de encontrar soluciones para aliviar la pobreza y la angustia son señas de identidad en el caminar Vicentino. Pero hay una diferencia entre "asumir riesgos medidos y visibles" y simplemente esperar por lo mejor. Aunque tengo que admitir, por supuesto, que la Divina Providencia trabaja por caminos misteriosos e impredecibles.

- c. El tercer aspecto de la colaboración – para compartir las fortalezas complementarias – habla por sí mismo. Las empresas individuales pueden ser reconocidas por sus conocimientos y experiencia, en ciertos aspectos de la obra. Por ejemplo, la forma de desarrollar los campos de petróleo y gas, en aguas muy profundas... o la forma de transportar el gas natural licuado entre los continentes. Otras compañías puede ser que no tengan esas habilidades, pero tienen otras que podrían complementar el éxito de la empresa en general.

Desde mi punto de vista, esta motivación para la colaboración – compartir habilidades y experiencia – es probablemente la que encuentra "tierra fértil" en la Familia Vicentina. Tenemos entre nosotros muchas capacidades diferentes y complementarias que pueden ser aprovechadas en el servicio de los pobres. Ustedes sabrán esto, mejor que yo, pues nuestro desafío colectivo se descubre al encontrar caminos para trabajar juntos, con la mayor efectividad.

Colaboración Exitosa:

De tal manera, que si esos son algunos de los operadores para la colaboración, ¿Cuáles son los secretos del éxito? Para responder a esta pregunta, me limitaré a ofrecerles mi opinión personal:

- El primero de ellos será el verdadero intercambio de objetivos, entre las partes, en la colaboración: ¿Qué hace y qué espera, cada una de las partes, para lograr los objetivos a través del trabajo en conjunto? Los objetivos primordiales son generalmente claros – en términos comerciales, para lograr un resultado económicamente exitoso para la empresa – pero fundamentalmente esos objetivos pueden marcar diferencias de énfasis o enfoque. Por ejemplo: una de las partes quizá desee aplicar tecnologías nuevas y revolucionarias, perfilando un objetivo a largo plazo; la otra parte puede desear generar ingresos rápidamente y minimizar el riesgo, mediante el uso de técnicas de probada eficacia. Para evitar conflictos y asegurar el éxito, es importante que los objetivos sean abiertamente compartidos, y eso no siempre sucede. Lo mismo podrá aplicarse, pienso, en nuestra Colaboración Vicentina. Nos uniremos bajo el objetivo compartido de aliviar el sufrimiento de aquellos más necesitados. Pero quizá nuestros enfoques serán diferentes. Algunos de nosotros podrían desear centrarse en la recaudación de fondos para comprar un edificio para apoyar a los pobres... mientras otros pueden prestar su atención a la movilización de apoyo para proporcionar un alivio inmediato para el sufrimiento. Todos estos objetivos serán válidos, por supuesto, y la colaboración exitosa se logrará al compartir y discutir abiertamente, la forma de avanzar, para alcanzar el camino acordado.
- La segunda clave del éxito, que juega un gran papel en las fortalezas de la Familia Vicentina, consiste en compartir los valores entre los participantes, en el proceso de colaboración. Nosotros obtendremos un grandísimo beneficio con ello. Nuestros valores hablan por sí mismos, entre todos los miembros de la Familia. Esto no es muy claro, en el mundo comercial, y muchos proyectos irán a la ruina, debido a la falta de valores compartidos entre los participantes.
- Un tercer aspecto importante, para la colaboración exitosa, se concretiza en el respeto mutuo entre los participantes. Y junto a ello, el necesario sentido de humildad y apertura, al escuchar las opiniones y aspiraciones de los demás.

Tengo que admitir que en mi experiencia, al mismo tiempo, que el sentido mutuo de respeto profesional puede estar presente, a menudo, entre las compañías – basado en el reconocimiento por la competencia profesional y las capacidades técnicas y comerciales – la

humildad y la apertura pueden brillar por su ausencia. Pero, yo tengo evidencias de trabajos conjuntos muy fuertes, particularmente en las investigaciones de campo, en las cuales un sentido genuino de investigación y disposición para aprender de los demás puede generar grandes dividendos.

Para nosotros, en la Familia Vicentina, la humildad y el respeto mutuo, pueden ser nuestra segunda naturaleza, estoy seguro. Pero nuestro egoísmo puede a veces ponerse en el camino, y debemos preguntarnos siempre si estamos genuinamente abiertos para escuchar y comprender las opiniones de los demás, en nuestro trabajo de colaboración.

Las barreras para la Colaboración Exitosa:

Si estos elementos han sido las claves del éxito de la colaboración, ¿Cuáles son los obstáculos que se nos pueden presentar? ¿Qué es lo que se cruza en el camino de la efectividad, en el trabajo conjunto, cuando se comparten los objetivos y valores comunes y son encauzados para el trabajo hacia una causa común?

- La primera barrera podría ser la falta de una verdadera confianza entre las partes que configuran la colaboración. Hemos hablado de la necesidad de documentar los acuerdos, y eso es siempre necesario. Pero la verdadera confianza no se expresa en el papel, sino en las relaciones personales entre los individuos y las organizaciones. Nunca vamos a conseguir un modelo de colaboración exitoso si estamos constantemente intentando adivinar la verdadera motivación e intención de nuestros socios: simplemente porque no confiamos el uno del otro, de forma implícita o explícita. Esto no siempre es fácil – y nos refiere nuevamente al espíritu de humildad – pero será esencial si lo trabajamos unidos en armonía.
- Una segunda barrera, quizá en relación con la primera, se tipifica en la forma de ejercer influencia y dirección hacia la obra o proyecto en colaboración. A menudo se da el caso en que una de las entidades comienza a ser “el operador”, responsable de la entrega de los servicios y actividades... mientras que los demás deben asumir un rol más pasivo. Pero cada uno, tal y cual sucede en la realidad, deseará otorgar su propio conocimiento, experiencia y profesionalismo para el beneficio de la colaboración. El operador tendrá que estar abierto a esta realidad y a las formas a través de las cuales todos puedan contribuir e influenciar la dirección acordada, idealmente antes de haber iniciado el proceso.

Uno de los desafíos para mantener una colaboración exitosa, a largo plazo, se encuentra en la divergencia potencial de las metas y objetivos, en cualquiera de los participantes individuales o del mismo proyecto de colaboración, a través del tiempo. Las necesidades de las personas a quienes servimos y las sociedades en las que viven, están sometidas a cambios frecuentes de enfoque y dirección. Podría ser que nuestro servicio, la obra de colaboración, ya no sea necesaria – o esté obligada a dirigirse hacia una prioridad diferente... y con ello ya no se esté en sintonía con la experiencia y capacidad de los socios. Siempre debemos estar preparados para apartarnos y acordar por adelantado la estrategia de salida necesaria ante cualquier posible cambio en la colaboración, manteniendo la armonía y sin repercusiones para los que están a nuestro cuidado. Una estrategia de salida no implica fracaso, pero siempre debe ser cuidadosamente organizada.

Finalmente, la pregunta en torno a la diferencia de tamaño, en los acuerdos de colaboración. En mi Carrera profesional, eso sigue siendo un desafío constante - ¿Cómo trabajar unidos con dos entidades de muy diferente tamaño y capacidad? Y hemos puesto de relieve cómo este desafío puede surgir en la Familia Vicentina.

La clave, en mi opinión, estará en mantenernos con actitud de profundo respeto y aprecio hacia todas las otras partes que participan en el proyecto: reconocer que, si bien una entidad, más grande, puede tener amplia y sobrada experiencia de todo el mundo... un entendimiento de las circunstancias y situación local será siempre singular. Y esto se aplica tanto a la comprensión del desarrollo del gas y del petróleo, como también a las necesidades de los que viven en los márgenes de la sociedad.

La humildad y la apertura en el aprendizaje de las circunstancias locales ayudarán a promover la colaboración exitosa, donde la capacidad organizativa mayor se pueda aprovechar en beneficio de las necesidades identificadas a nivel local.

Pensamientos conclusivos sobre la Colaboración:

Me gustaría concluir con uno o dos mensajes simples:

- En primer lugar, debemos aprovechar nuestras fortalezas. Nosotros – ustedes – tenemos una fuerte historia de colaboración exitosa en el servicio de los pobres. Su sitio web muestra grandes ejemplos de actividades y servicios alrededor del mundo, donde los miembros de la Familia se reúnen para alcanzar grandes re-

sultados a favor de los necesitados. Continuémoslo haciendo: servir a los marginados, mediante el aprovechamiento de nuestros talentos colectivos, desde todas las perspectivas posibles.

- En Segundo lugar, y quizá lo más desafiante, podemos extender nuestros modelos de colaboración más allá de la Familia Vicentina y compartir nuestros talentos con otras organizaciones, aunque quizá beneficiándonos – a la vez – con nuevas habilidades y capacidades. No he hablado de este aspecto, pues estoy consciente de que muchos grupos vicentinos trabajan efectivamente con organismos gubernamentales y otras entidades sin fines de lucro. Pero, ¿Estamos lo suficientemente abiertos para pensar en estos trabajos de colaboración con mayor frecuencia? ¿Podría proporcionar una oportunidad para promover nuestros Valores Vicentinos y Carácter distintivo hacia una sociedad más amplia?
- Finalmente, quisiera expresar, una vez más, mi humilde agradecimiento por la oportunidad de participar en este foro, el día de hoy. Es poco lo que puedo ofrecerles, exceptuando la sincera convicción personal que tan sólo el trabajo, en colaboración genuina con los demás, hará posible la construcción del Reino de los Cielos, aquí en la tierra. Los ejemplos nos lo dan San Vicente y Santa Luisa y ellos sucesivamente, no hacen más que seguir el mensaje de Jesucristo, cuando animó a sus discípulos a que fueran de dos en dos.

¿Podemos, en nuestro trabajo de servicio al más necesitado, hacer menos que trabajar juntos – con Espíritu de colaboración – en Su Nombre?