



Asamblea 2013

Construir un futuro diferente: un desafío para
las personas y para las empresas

Interviene

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

Antes de empezar queríamos empezar ofreciendo un canto, “Virgen de la Carrodilla”. Es un placer dar comienzo al encuentro con un canto como este, capaz de unir un pueblo en la petición. Siempre hemos querido subrayar esta dimensión de la CdO, que es un pueblo, nace de un pueblo y opera mediante una amistad operativa. Como siempre hemos dicho, somos obras educativas, de caridad y empresas. Después de los muchos años en los que la CdO opera en España, sigue teniendo una novedad difícil de entender para el mundo moderno.

La fórmula que hemos pensado para esta noche es una asamblea. Nos han llegado preguntas y hemos elegido algunas. Es posible que al final haya tiempo para más preguntas.

Para romper el hielo, empiezo yo preguntando a Bernhard, una cuestión que introduce ya el título de este encuentro: ¿Cuál es tu experiencia de estos años de crisis –tal vez la más grande en el mundo moderno, en el ámbito económico, financiero y cultural–? ¿Qué has aprendido tú? ¿Qué podemos decir que estamos aprendiendo de esta crisis?

Scholz

Creo que podemos aprender muchísimas cosas de los momentos de crisis. Sólo mencionaré alguna: una primera cosa es que cada uno debe asumir su propia responsabilidad, porque cada uno de nosotros responde a los desafíos que nos lanza la vida, minuto a minuto, de modo ineludible. Por tanto la cuestión es con qué criterio responder. Os pongo un ejemplo, una vez tuve un encuentro en Italia parecido al de esta noche en el que se puso en pie un emprendedor y me dijo “usted puede decir lo que quiera, pero no nos sirve. La globalización, la política, la burocracia, los impuestos –hace una larga lista de objeciones–, todo esto nos impide trabajar”. Yo le respondí que si en este momento hubiera estado aquí su hijo escuchando, ¿qué impresión se habría llevado de sus palabras? “Probablemente, que este es un mundo tal que lo que haría falta es escapar de él. Habría perdido el gusto por el estudio y acaso el gusto por la vida, porque lo que usted propone es una esclavitud: que somos esclavos de las circunstancias”. Por eso la crisis nos pone frente a una opción: o somos objetos o somos sujetos. Es decir, que o respondo con todo lo que yo soy o espero que sea otro el que responda en mi lugar. Es lo primero que resulta evidente de estos momentos de crisis.

La segunda cosa que se ha puesto en evidencia es que es muy difícil de responder a los retos. Es tan difícil, que uno solo no puede hacerlo. Este asunto es que para asumir esta responsabilidad, hacer falta juntarse, afrontarla juntos. No para que otro sustituya mi responsabilidad, sino para que otro me ayude y me sostenga en mi responsabilidad. Me ayuda para recordar que yo soy un sujeto, que soy una persona. Y me ayuda también desde el punto de

vista operativo, práctico. Si mi empresa va mal, me ayuda a entender que tengo que cambiar. Si soy profesor, esta amistad me ayuda a entender como puedo enseñar mejor. Si soy un profesional, me ayuda a entender donde tengo que actualizarme. Toda crisis, desde el punto de vista cultural, social, personal, tiene la tendencia a encerrarme, a que yo me defienda, a que me convierta en un objeto. Precisamente, lo único que me permite afrontar la crisis es mi apertura, la búsqueda de con qué otras personas puedo hacer cosas juntos. Por esos la crisis nos ha ayudado a redescubrir la Compañía de las Obras, que tiene un objetivo único: ayudar operativamente a la persona que trabaja a asumir su propia responsabilidad, a expresarte mejor a sí mismo, a ser lo más posible protagonista de su vida, de su trabajo, de su empresa, de su obra. Y por tanto, trabajar juntos para que cada uno pueda, cada vez más, ser uno mismo.

Pongo un último ejemplo. Este año hemos acompañado a muchas empresas a buscar nuevos mercados en el extranjero. Y además, tenemos un número creciente de jóvenes desempleados. En mi caso, ayudar a una empresa a encontrar nuevos mercados en el extranjero está estrictamente ligado con el problema del desempleo, porque si las empresas van bien, crean empleo. Esto es solo un ejemplo de como, para nosotros, las cosas están unidas.

Por ejemplo, ahora trabajamos mucho en las cuestiones del sistema educativo. Por ello, espero que los profesores eduquen personas que sepan decir “yo”. Y que cuando digan “yo”, se den cuenta de que se puede decir “yo” dentro de un “nosotros”. Es el apoyo más grande que los profesores pueden dar al crecimiento de la economía, porque necesitamos una economía que esté al servicio del pueblo. Y esto sólo lo pueden hacer sujetos que tienen una cierta autoconciencia. Tu puedes enseñar economía –y es importante que se enseñe economía– pero es más importante que crezca un sujeto que entienda hasta el fondo qué es la economía. Podría poner muchos ejemplos: todo el problema estriba en la conciencia de sí mismo que tiene la persona que trabaja, si se concibe individualmente o, por contra, se concibe dentro de un contexto donde existe una ligazón innata entre el “yo” y el “nosotros”. Donde se reconoce una reciprocidad original. Yo digo esto porque estoy convencido de que el modo en el que afrontamos operativamente tantas realidades del mundo *profit* y *non-profit* tiene una incidencia social y cultural.

Pregunta

La situación que vivimos en España está produciendo cada vez más dificultades en los lugares de trabajo, en el entorno de amigos, cosas que hacía muchos años que no veíamos. Ante los retos que tenemos por delante parece que no es suficiente con hacer lo que has hecho siempre. Sería necesario otro modo de trabajar. Pero la capacidad de innovar en tu trabajo parece que es una capacidad que la desarrollan personas que son más creativas, más

geniales que los demás. Quería preguntarte de qué modo se puede favorecer que aflore la creatividad de cada uno en su trabajo, sobre todo la capacidad de responder a los desafíos que van surgiendo.

Scholz

Yo diría que la creatividad es una virtud personal que en su sustancia es la capacidad en valorar lo que existe, de comprender el significado y la utilidad de lo que existe y ponerla en valor.

Por ejemplo, uno descubre unos tejidos que son más resistentes que los otros. Esto es un acto creativo. Pero también el que todos los días hace el mismo trabajo valora y crea otras cosas. Solo hay uno (Dios) capaz de crear de la nada. Sin embargo, nuestra creatividad parte de valorar algo que ya está creado y parte de una pregunta: “¿cómo puede esto ser útil?”. “Esta planta que existe ¿puede ser útil para curar una enfermedad?” Y así nace la industria farmacéutica. Un profesor se pregunta: “este libro ¿es mejor o peor que estos otros para los alumnos?” Y así nace una didáctica más o menos creativa.

La pregunta es: ¿cuando un hombre es más creativo? La respuesta es: cuando tiene una pregunta. Cada uno tiene capacidades creativas diferentes: unos una creatividad más cotidiana, una creatividad didáctica, creatividad artística, creatividad científica. El aspecto particular no es el decisivo. El problema es el modo en el que uno puede ser lo más creativo posible según los talentos que posee. Debe haber una pregunta, tiene que preguntarse, no puede dar nada por descontado. Si hay un problema tiene que preguntarse como afrontarlo, y entonces se convierte en creativo. Es la apertura de las personas lo que las hace creativas. Ante la crisis, hay quien no se hace ninguna pregunta y quien se hace muchísimas preguntas. Esta es la creatividad.

La innovación es, sin embargo, una cosa distinta. La innovación es un proceso que aporta una novedad en un contexto organizativo. La innovación, de hecho, normalmente nace de una cierta creatividad. Pero la innovación tiene una característica específica. Hablamos de innovación cuando hay un proceso de cambio que conlleva unos resultados. No basta tener buenas ideas. Por ejemplo, si haces una innovación sobre un producto en una empresa, es necesario que alguien compre este producto. Hasta que no lo compra alguien no puedes hablar de innovación. La innovación tiene como característica que es un cambio que lleva a un resultado positivo. Si tu innovas en un modelo didáctico, puedes hablar de innovación cuando empiezas a ver que los alumnos que aprenden mejor las matemáticas con este nuevo método. En vista de que es difícil obtener resultados, oímos hablar mucho de la innovación pero vemos poca innovación, pocas ideas llegan a un resultado. Es un proceso que requiere creatividad, ideas, pero inevitablemente paciencia, sistematicidad,

tenacidad. Por esto necesitamos ayudarnos a innovar. Tenemos que tener la paciencia de ayudarnos hasta llegar al punto de que estas ideas se realicen, porque sino, no podemos hablar de innovación. Tenemos la terrible tentación de pensar que basta con una buena idea. La idea puede ser espontánea, pero luego hay que ponerse manos a la obra y trabajar es costoso.

Pregunta

Me gustaría que hablaras del verdadero vinculo que te una a una empresa cuando la empresa no es tuya y no estás de acuerdo con las decisiones que se toman.

Scholz

Es una pregunta muy frecuente y la entiendo bien.

Lo primero hay que intentar entender bien porqué una empresa o persona que la dirige toma determinadas decisiones. Tengo que entender las razones por las que en una empresa se hacen determinadas cosas o se siguen determinadas estrategias. Mientras que yo no entienda las razones por las que la empresa o las personas que la dirigen han tomado ciertas decisiones es muy difícil hacer una confrontación seria. Por eso cuando algo no me gusta tengo que preguntarme “¿porqué?”. A menudo me sorprende la respuestas. No porque la respuesta entonces me vaya a gustar más, sino porque entiendo el contexto en el que se han tomado ciertas decisiones.

Pero imaginemos, y tal vez sea tu caso, que entendido todas las razones y la decisión no me va. Entonces la respuesta es muy sencilla: si puedes, cambia. Está claro que uno no puede estar a gusto en una organización en la que no se comparten los fines. Pero a la vez, está muy claro que tengo que comer y dormir en algún sitio. Salvo que sea una organización criminal, debo permanecer allí mientras no encuentro una alternativa.

Pero insisto en un punto, y lo digo a los jóvenes que entran en empresas que no les gustan. Incluso si trabajas en un contexto que no te satisface completamente, no debo vivir esta situación *enstandby*. A pesar de esto, tengo que dar lo mejor de mí mismo, porque si no lo hago así, hay dos consecuencias:

- La primera, que empiezo a sufrir este ambiente y vengo a menos como sujeto. En vez de crecerme en la dificultad, de madurar en esta contradicción, me vengo abajo. Vence el ambiente. Me quejo y voy a menos: es una situación para llorar.

- La segunda, que ni siquiera llego a cambiar lo poco que podría cambiar. Tened muy en cuenta que cada uno de nosotros, incide de algún modo en el ambiente en el que está. En cualquier modo, contribuye a un tipo o otro tipo de relación, servicio, colaboración. Yo creo que el 99% de las personas que trabajan minusvaloran la incidencia personal que tienen en su trabajo.

Hagamos la pregunta al revés para entender bien este último punto: preguntarnos sobre las personas que trabajan con vosotros y cuánto, cada una de ellas, incide en el ambiente de trabajo. No podéis decir que inciden poco. Empezando por el modo en que dicen “buenos días”. Una secretaria, en este sentido, puede incidir mucho más que su jefe. También nosotros también incidimos: no nos pongamos en *stand-by* cuando la situación no nos gusta. Demos también aquí lo mejor de nosotros mismos.

Pregunta

Hace unos años empecé a trabajar en una pequeña empresa. Al principio, el nuevo trabajo despertó en mí una promesa que nunca había sentido: desde la dirección veía la búsqueda de la excelencia, un diálogo trabajo-vida y una pasión por el trabajo bien hecho que me fascinaron. Esto no ha dejado de ser cierto, pero después he vuelto a ver la misma pobreza de siempre: la falta de madurez, la ausencia de planificación, las mentiras a los clientes, la falta de realismo. Todo esto me ha producido algo de miedo sobre la viabilidad futura de la empresa, pero sobre todo, mucho rechazo. Entonces, he empezado a investigar nuevas oportunidades de trabajo por si las cosas fueran mal. Con mi edad y con la experiencia vivida, he pensado que la solución sería el autoempleo y he empezado a pensar en nuevos productos que podría desarrollar. Pero lo que empezó siendo un plan por si las cosas iban mal, se ha convertido en una fuente de desasosiego, una válvula de escape para mi descontento: sueño con una iniciativa mía que sea perfecta. Veo que tiendo a sobredimensionar los defectos de la empresa actual, donde las condiciones no son perfectas, pero me cuesta ver que, en realidad, es un buen trabajo, y que no hay un riesgo grande a corto plazo.

Además, me encuentro un poco solo: en el ambiente en el que me muevo nadie con trabajo se dedica a explorar una posible alternativa por si las cosas van mal. Todo el mundo parece extrañarse de lo que hago y yo ya no se que pensar, si es razonable o no. ¿Puedes ofrecer alguna palabra de ayuda?

Scholz

Sobre esto se podría escribir un libro. Intento resumir lo que pienso en una página.

No existe el mundo perfecto, ni la empresa perfecta. Es una constatación bastante banal. La raíz del problema es el modo en el que miramos los límites. Y la segunda cuestión es como miramos la propia utilidad.

Por un lado, retomo algo de lo que ya he dicho. El límite de las personas que trabajan conmigo, el límite de la organización, puede ser algo que yo sufro, puede ser algo que determina mi vida laboral. Y así estoy continuamente bloqueado mentalmente, pensando que las cosas no funcionan como deberían funcionar.

Dejemos incluso a un lado la pregunta de si yo trabajo como debería trabajar. Pongamos –de manera inverosímil– que yo soy el trabajador perfecto. Porque el que habla mal de los demás, no sería del todo inútil que se preguntara sobre sí mismo. Cuando voy en tren a trabajar por las mañanas, el tren está lleno de gente que se dedica a criticar los errores de los demás, las cosas que los demás no hacen. Me encuentro en un tren lleno de gente que se considera perfecta, sin límites. Es verdaderamente impresionante.

Pero, objetivamente, todas las organizaciones (obras, colegios, empresas) tienen límites. La primera pregunta que debo hacerme es: “yo ¿qué contribución puedo hacer para que las cosas vayan mejor?” Puede ser mucho o poco. Pero no puede ser sólo aquello que yo pienso instintivamente. Cualquier organización tiene un fin, y yo tengo que tener muy en cuenta el fin por el que estamos trabajando juntos. Por ejemplo, si yo tengo la idea de que en vez de fabricar cinco toneladas de pasta de dientes deberíamos fabricar cuatro toneladas –porque el mundo es así, este tipo de ideas son reales–, no puedo simplemente decir esto por que me gusta más hacer cuatro que hacer cinco. Yo tengo que pensar lo que mejor respecto a esto para que la empresa tenga un mejor impacto en el mercado. Este es el criterio sobre el que tengo que discutir con mis colegas. Si la discusión es sobre la educación de los niños en el colegio: ¿Cual es el bien para el niños? ¿Cual es el bien de la empresa? Es decir, ¿cual es el bien para el cliente?

Digo esto porque uno puede no estar de acuerdo y pensar que hay que cambiarlo todo, pero la cuestión central es la del criterio. Si establezco un criterio, puedo dialogar, y este criterio no puede ser distinto del fin por el que trabajamos juntos. Hay muchas discusiones inútiles y dañinas, incluso sobre problemas reales y objetivamente importantes, en las que las personas se equivocan sobre el criterio sobre el que discuten y se centran en criterios secundarios, instintivos. Pero tengamos en cuenta que si yo soy el presidente de una empresa y tu vienes a verme y me traes una crítica y aquello que me dices como crítica es útil o interesante para el fin de la empresa, yo te escucho. Si, sin embargo, vienes a afirmar tu propia posición, tu idea, afirmar el poder que tienes o simplemente ir en contra, entonces no es útil para nadie. El cuestión es con qué criterio propongo y critico.

Y luego hay que tener paciencia porque para cambiar todas las cosas que hay que cambiar: hace falta tiempo. Pero pienso que toda persona que propone un cambio que tiene en cuenta el fin, el objetivo de la empresa, tiende a ser escuchada.

Sobre la utilidad. Estoy convencido de que incluso Obama (el hombre más poderoso de la tierra) se va a dormir muchos días convencido de que no ha sido muy útil. Y ¿porqué digo esto? Porque la utilidad depende, por un lado de la posición que tu tienes. Si eres el Consejero Delegado, tendencialmente deberías ser útil para tu empresa. Pero también puedes hacer daño a la empresa. La primera cuestión es hacer bien lo que tienes hacer: hacer las cosas por la finalidad que tienen. Uno podría decir: “yo podría ser más útil si...” y entonces uno se monta miles de películas. La primera cuestión es preguntarte sobre mi utilidad para lo que tengo que hacer. Además quien trabaja así, normalmente, es muy útil porque da ejemplo, porque no todos trabajan así.

Un ejemplo: conozco una empresa en la que tenían un problema de producción: había una máquina que no trabajaba al ritmo que tenía que trabajar. Todos los ingenieros empezaron a pensar sobre la máquina. ¿Quién encontró la solución? El obrero ¿Quién fue más útil para la empresa? El obrero, que se ensimismó con el proceso que conocía bien. Y se preguntó “¿como puedo hacer yo para cambiar la máquina y que haga exactamente lo que queremos?” La utilidad depende en primer lugar y sobre todo, del sujeto. Yo soy cristiano, no todos lo seréis. La experiencia cristiana enseña que no hay nada inútil. Digámoslo mejor: nos permite reconocerlo. ¿Porqué digo esto? Si no hubiera habido alguien que hubiera limpiado este salón no podríamos estar aquí. Estaría todo sucio y lleno de polvo. Si no hubiera habido alguien que se hubiera ocupado de la iluminación de la sala no podríamos ver. ¿Quién es más útil? ¿El que se ocupa de la sala o yo que hablo ahora? Es una pregunta que no tienen respuesta clara. No hay uno más útil que otro. ¿De que sirve un médico en un hospital en el que no hubiera enfermeras? La pregunta sobre la utilidad deberíamos llevarla a su esencia. Todos contribuimos a que todos podamos vivir mejor. Y no hay uno más útil que otro, no hay trabajos más útiles que otros. Pero tenemos la idea equivocada de que quien tiene más poder puede ser más útil. Y la experiencia cristiana da una respuesta a esto. Para mí, una persona que en este momento esté en cama con una enfermedad y que ofrece esta enfermedad, puede ser más útil para el futuro del mundo que el mismo Obama. Porque si una persona existe, su vida es útil de por sí, sea la que sea la circunstancia en la que vive. Lo importante es porqué fin vive. Incluso la incidencia histórica es muy relativa. San Francisco tuvo unos padres que le trajeron al mundo. Esto padres ¿fueron muy útiles o poco inútiles?

Al final todo se reconduce a un solo origen y un solo objetivo y allí uno da lo que puede. Y por eso, nos pedirán cuentas por como hemos sido más libres y

hemos tomado decisiones. Tenemos el deseo de ser útiles y este deseo tiene tener como primer punto el de hacer bien lo que tenemos que hacer.

Pregunta

Quiero preguntar sobre la internacionalización de la PYME. Aquí en España (supongo que como en Italia) en muchos sectores el mercado de la pequeña empresa está muy limitado y no hay forma de alcanzar la rentabilidad que se tenía antes. Mucha gente tiene ya claro que tiene que salir al extranjero porque el mercado local se ha hundido. Un ejemplo dramático es la construcción. Para alguien que tiene una fábrica en España, puede pasar por llevarte la fábrica fuera, porque los costes que tienes aquí: el mantenimiento, los salarios, el transporte hacen inviables la producción para vender fuera. Esto puede llevar a cambiar la fábrica de lugar y contratar a otras personas. Ello implica también el desplazamiento del empresario porque no es una multinacional que tenga una fábrica aquí y otra en Estados Unidos. Tiene que irse él. Esto implica superar una barrera humana, familiar, psicológica, cultural, con la dificultad económica que comporta. Lo mismo es uno que tiene que ir a vender fuera. No tiene que irse a vivir allí, pero tiene que salir continuamente y gastar dinero. Tiene que invertir, estudiar estos mercados y los resultados tardan, no son inmediatos. Y lo tiene que afrontar con los exiguos resultados de unas ventas ya muy reducidas. Parece que muchos pequeños y medianos empresarios se encuentran en un callejón sin salida: ven la necesidad de salir pero no encuentran la manera ni los recursos para hacerlo.

La pregunta es: ¿como se está afrontando, qué soluciones han encontrado los empresarios de la CdO de Italia?

Scholz

Respondo rápidamente. Una pequeña empresa, por sí misma, no puede internacionalizarse. O tiene un producto muy especial que todo el mundo quiere comprar o no puede. Yo conozco una empresa que fabrica una válvula para turbinas de avión muy especiales y vende esto en todo el mundo, a pesar de ser una empresa muy pequeña. Pero habitualmente no es posible.

Por tanto, la PYME europea se plantea la gran pregunta de como es posible trabajar juntos. Esto afecta a la internacionalización, pero también a la normalidad de la vida cotidiana. Si tienes una empresa con un problema de dimensiones productivas, de capital, de liquidez, de costes adicionales, si cada uno tiene uno que hace la contabilidad, uno que lleva la logística, uno, uno, uno, hay multiplicación de funciones. Sin embargo, si las empresas trabajan juntas, estas soluciones empiezan a ser algo menos pesado, se crean sinergias, hay más liquidez común, hay más fuerza productiva, más fuerzas

comerciales. Por eso, mi respuesta es que es imprescindible que las pequeñas y medianas empresas empiecen a trabajar juntas, empiecen a hacer *network*.

Os voy a contar un ejemplo. Hace unas semanas me encontré con tres empresas que hacen restauración de muebles. Todas estaban a punto de cerrar, pues en este momento en que nadie tienen dinero, nadie invierte en restaurar muebles. Ahora están trabajando en Moscú y hacen restauraciones en los antiguos palacios de dos zonas de Moscú. No solo un viejo armario, sino infinidad de armarios, de camas, de mesas. Ninguno de ellos, por sí solo, habrían podido firmar este contrato. Es más, el primer viaje a Moscú fue posible, porque juntaron el dinero para que uno pudiera ir. Es sólo un ejemplo de tantos.

Debemos salir de la lógica de que una empresa o funciona por sí misma o muere. La pregunta debería ser: “si yo no puedo solo ¿con qué otros podría?”. La pregunta “¿con qué otros podría?” podría tener muchas respuestas, pero lo importante es la pregunta en sí. A la pregunta de “¿qué tengo que hacer?” muchas veces ya no hay respuestas. Por tanto la pregunta es “¿con qué otros podría juntarme?” Esto un cambio de mentalidad que supone un cambio de era. Hay muchos que siguen pensando que son ellos los que deben ser los dueños de todo. Y en este punto me remito a la respuesta anterior. Lo más importante es que yo haga mi contribución a que las cosas vayan mejor, no que yo sea el jefe de algo. Que lo que vivo y hago sea una contribución útil. Esto es un cambio cultural, porque hay quien piensa que sólo se puede ser útil siendo el responsable único de algo. O que las cosas van bien si van justo como uno las piensa. Está claro que es más fácil mandar y hacer hacer las cosas como yo lo pienso. Pero uno no se da cuenta de que esta actitud es mucho más arriesgada, como estamos viendo. Por eso la colaboración, el trabajar junto a otros, incluso dentro de la propia empresa, es siempre difícil. Es siempre más fácil mandar tú solo. Parece que es más fácil, pero sólo lo parece. Debemos ayudarnos a superar esta idea de que nosotros somos más si estamos al mando de algo.

Porque ¿qué es más útil, el hecho de que estos tres que trabajan juntos y tienen que adquirir compromisos con los otros dos, o ir al matadero cada uno por su cuenta? Por eso el verdadero problema es el cambio cultural, mental.

Añado que la red no es la respuesta a todos los problemas. Hay empresas que no pueden entrar en una determinada red, pero la pregunta “¿con quien?” o “¿quien me puede ayudar?” es verdadera para todos.

Ayer estuve con gente de una empresa que hacía productos químicos y que estaba en competencia con otra. Esta otra tenía una cuota de mercado muy grande y la primera muy pequeña. La primera ha dicho “yo soy muy grande y fuerte y no necesito ayuda de ningún tipo”. La segunda ha dicho: “yo soy pequeña, no puedo por mi misma y necesito ayudar de alguien que sepa más que yo”. Y pide ayuda. Hoy, diez años después de esto, la primera empresa no

existe y la segunda tiene una cuota del 90% del mercado. Ha hecho innovación. Se ha organizado y reestructurado. Es el resultado de quien tiene la humildad de mirar la realidad a la cara. Lo más brutal, el verdadero problema es la pretensión de saberlo ya todo. Y del mismo modo, lo que nos hace fuertes es la pregunta. “¿Con qué otros? ¿Como puedo yo ser más útil? ¿Qué contribución se me está pidiendo ahora? ¿Qué podría cambiar? ¿Con quien podría cambiar?”. Esto nos hace más fuertes porque nos abre y cuando uno está abierto, de algún modo la realidad empieza a hablarnos, empieza a respondernos.

Pero si in extremis, la realidad te dice que aquí no tienes trabajo para tu empresa y que esto se encuentra en Argentina, tienes que aceptarlo. Es una respuesta extrema, no es frecuente, pero a veces sucede. He visto muchas veces gente ha emigrado y ha creado cosas grandiosas. Y algunos han podido volver. Pero el asunto importante es la posición que yo tengo ante estos desafíos.

Y además estoy muy convencido de una cosa: si estás solo, no te haces preguntas. Te cierras, te defiendes, y se ha acabado.

Pregunta

Aquí estamos los socios de la CdO de España y muchos amigos invitados que han venido por la curiosidad de descubrir este mundo CdO que muchas veces nosotros mismos nos preguntamos en qué consiste. Para acabar, en un minuto, queríamos preguntarte qué es la CdO de la que has sido presidente tantos años.

Scholz

He respondido antes de manera indirecta. La CdO tiene como único fin el de sostener a las personas en su responsabilidad personal y lo hace de una manera operativa. Para ello, crea métodos e instrumentos que sostienen a las personas. Nosotros hacemos formación, ayudamos a formar una red, ayudamos a las empresas a abordar los mercados internacionales. Ayudamos a las empresas sociales, a las escuelas, a abordar sus problemas económicos cotidianos. Damos mucha formación para aquellos que trabajan en obras sociales y colegios. Creamos encuentros a nivel regional (Expandere) y nacional (Matching) donde las personas y empresas se encuentran. Impartimos seminarios donde informamos sobre nuevos mercados, sobre sistemas innovadores de gestión, etc. Estos son sólo unos ejemplos.

Nosotros estamos convencidos de una cosa: hemos llegado al final de una época que tenía dos formas de vida social y política.

- Por un lado, el individualismo: cada uno tenía su propio interés y se pensaba que, de algún modo, de esto podía surgir un interés común. Lo que ha sucedido es que cada uno ha buscado su propio interés identificándolo como el beneficio, y ha surgido ese tipo de capitalismo que ahora está llegando a su fin. No es que haya llegado el fin de la economía de mercado, sino que se ha terminado la era en la cual el único objetivo de una empresa era el beneficio, lo que ha destrozado la propia economía de mercado. Por eso estamos en crisis.
- Por otro lado, el estatalismo o los sistemas totalitarios: “tu no tienes que hacer nada: ya se encarga el Estado”.

Estos dos sistemas nacidos en el siglo XX, tienen una característica en común: tú no cuentas, no tienes necesidad de asumir ninguna responsabilidad personal. Se pensaba que se ocupaba de las cosas un sistema anónimo, un mercado que crea por sí mismo el bienestar o el estado que piensa por ti. Todo esto ha llegado a su fin: asistimos al final de estos dos sistemas. El futuro sólo puede ser uno: que tu respondas libremente a los retos que la vida te pone delante. Nosotros intentamos ayudar a esto dentro del trabajo, tanto del autónomo, empresas, de las escuelas, obras sociales. Intentamos que te conviertas en el sujeto que crea un mundo distinto. Por eso se llama “amistad operativa”: porque el amigo se interesa por tu propio destino, pero no te sustituye en tu responsabilidad personal, especialmente porque te quiere bien. Pues si tu no respondes en primera persona, no puedes madurar. Por eso, yo quisiera que respondieras con todo tu ser y intento ayudarte en una relación personal, con todos los instrumentos operativos que podamos crear juntos y con todas las alianzas que podamos establecer en un diálogo con todos. Con los socios y con otras asociaciones. El diálogo hay que abrirlo en 360 grados, pero la intención sólo puede ser esa.

La Compañía de las Obras (igual que muchos otros) trabaja en la creación de una nueva sociedad, un nuevo futuro. Pero no desde los buenos deseos, sino operativamente. Frente a los problemas hay que entender que uno puede hacer lo que puede hacer, que yo no puedo hacerlo todo, tengo que entender hasta donde llego. Les dije el domingo pasado a miles de profesores de la Compañía de las Obras lo que os dije antes: “no penséis que vuestra contribución a la crisis italiana es enseñar economía. Vosotros tenéis que educar personas responsables, porque esto es la solución de la crisis. El resto son sólo consecuencias. Personas capaces de decir 'yo' en cualquier circunstancia”. Esta es la esencia del problema y desde aquí puede nacer todo lo demás.

La belleza de nuestra experiencia de estos años es que hay adultos que, con dificultad, pero que para su propia sorpresa se descubren de otro modo. Descubren que su propia vida, los talentos que tienen, valen más de lo que ellos pensaban, que haciendo pocas cosas son más útiles de lo que ellos podían imaginar. Esta es *la* respuesta a la crisis porque va a la raíz del

problema, porque en el fondo no es una crisis, sino un cambio de época que tiene como efecto colateral una crisis.

Pero nosotros tenemos que ir a la raíz. La raíz es la pregunta que nos tenemos que hacer sobre quien soy yo, pero no en abstracto, sino quien soy yo cuando trabajo, cuando hago empresa, cuando cuido a los minusválidos o de los niños, cuando ejerzo de abogado... Este es el cambio que puedo ofrecer a mis hijos para un mundo mejor, un mundo que será probablemente menos rico que antes.

Mi pregunta a los emprendedores de aquella tarde en Italia me hizo recordar a mí mismo que todo lo que yo hago incide en el futuro de mi vida y en la de vuestros hijos. No porque vayamos a montarles las autopistas, sino para que ellos puedan encontrar en su vida un camino que siempre vaya a más, aunque quizá este camino que a ellos les toca sea más difícil que el que nosotros hicimos hace años. Este no es el problema, el problema es el de entender que lo que haces te vuelve más consciente y maduro y logra que la vida sea más satisfactoria, ya sea haciendo pasta de dientes o educando a los chicos.