

***Colegio Internacional J.H. Newman***

Madrid, 17 de octubre de 2013. Asamblea con Bernhard Scholz, presidente de la *Compagnia delle Opere, Italia*

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

Ettore Pezzuto, *presidente de la Compañía de las Obras, España*

*Es un placer dar comienzo al encuentro con un canto como el que acabamos de escuchar [Virgen de la Carrodilla], capaz de unir un pueblo en la petición. Siempre hemos querido subrayar esta dimensión de la CdO, que es un pueblo, que nace de un pueblo pues somos empresas, obras educativas y de caridad que actúan por una amistad operativa y que tras muchos años en los que la CdO está presente en España, sigue siendo una novedad no siempre entendida por el mundo moderno.*

*La fórmula que hemos pensado para esta noche es una asamblea.*

*Hemos elegido algunas preguntas de entre las que nos han llegado, y 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 del mundo moderno, en el ámbito económico, financiero y cultural? ¿Qué has aprendido tú? ¿Qué podemos decir que estamos aprendiendo de esta crisis?*

Creo que podemos aprender muchísimas cosas de los momentos de crisis, aunque sólo mencionaré alguna.

Si miramos las causas de la crisis, lo primero que tenemos que aprender 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. Pongo un ejemplo: una vez tuve un encuentro en Italia parecido al de esta noche en el que un emprendedor se puso en pie y me dijo “usted puede decir lo que quiera, pero no nos sirve, pues la globalización, la política, la burocracia, los impuestos -hace una larga lista de objeciones-, todo esto nos impide trabajar”. Le pregunté por la impresión que se habría llevado su hijo de esas palabras si en este momento hubiera estado allí escuchando. Probablemente habría pensado “que este es un mundo del que escapar, 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, 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 responder a los retos. Es tan difícil que uno solo no puede hacerlo, y para asumir esta responsabilidad, hace falta unirse, afrontarlos juntos. No para que otro sustituya mi responsabilidad, sino para que alguien me ayude y me sostenga en esa mi responsabilidad. Me ayuda para recordar que yo soy un sujeto, que soy una persona, pero me ayuda también desde un punto de vista operativo, práctico: si mi empresa va mal, me ayuda a entender qué tengo que cambiar; si soy profesor, esta amistad me ayuda a entender cómo puedo enseñar mejor; si soy un profesional, me ayuda a entender dónde tengo que actualizarme.

Toda crisis, desde el punto de vista cultural, social o personal, tiende a encerrarme, a que yo me defienda, a que me convierta en un objeto, mientras que lo único que me permite afrontar la crisis es mi apertura, la búsqueda de otras personas con quienes pueda hacer cosas conjuntamente.

Por eso la crisis nos ha ayudado a redescubrir la Compañía de las Obras, que tiene un objetivo único: ayudar operativamente a asumir su propia responsabilidad a la persona que trabaja, a expresarse mejor a sí mismo, a ser lo más protagonista posible 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, mientras que tenemos un número creciente de jóvenes desempleados. 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, crearán empleo. Esto es solo un ejemplo de cómo para nosotros, todas las cosas van unidas.

Ahora estamos trabajando mucho en las cuestiones del sistema educativo italiano y yo espero que los profesores eduquen personas que sepan decir “yo”, que cuando digan “yo” se den cuenta de que se puede decir “yo” dentro de un “nosotros”. Es el mayor apoyo que los profesores pueden ofrecer 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. Tú 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 seguir poniendo ejemplos, pero todo el problema estriba en la conciencia de sí mismo que tiene la persona que trabaja: si se concibe individualmente o si, por el contrario, se concibe dentro de un contexto donde existe una ligazón innata entre el “yo” y el “nosotros”, donde se reconoce una reciprocidad original. Digo esto porque estoy convencido de que hay una incidencia social y cultural por el modo con el que en la Compañía de las Obras se afrontan operativamente tantas realidades del mundo de la empresa y de las entidades sin ánimo de lucro.

*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.*

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

Por ejemplo, cuando uno consigue fabricar unos tejidos que son más resistentes que los otros, estamos ante un acto creativo; pero también el que todos los días hace el mismo trabajo da valor y crea cosas. Solo hay Uno capaz de crear de la nada, y nuestra creatividad parte de valorar algo que ya está creado y nace de una pregunta: ¿cómo puede esto ser útil?, esta planta que existe ¿puede servir para curar alguna una enfermedad? y nace la industria farmacéutica; un profesor se pregunta: este libro ¿es mejor o peor que este otro para los alumnos? y nace una didáctica más o menos creativa.

Frente a la cuestión de cuándo un hombre es más creativo, la respuesta es *cuando tiene una pregunta*. Cada uno tiene capacidades creativas diferentes: una creatividad más cotidiana, una creatividad didáctica, una creatividad artística, una creatividad científica... El aspecto particular no es lo decisivo, el problema es el modo en el que uno puede ser lo más creativo posible a partir de sus talentos. Debe haber una pregunta, hay que preguntarse, y no se puede dar nada por descontado. Si hay un problema hay que preguntarse cómo afrontarlo, y entonces se convierte en algo creativo. Es la apertura de las personas lo que las hace creativas, y ante la crisis, hay quien no se hace ninguna pregunta y quien se hace muchísimas preguntas. Esta es la creatividad.

La innovación, sin embargo, es una cosa distinta. La innovación es un proceso que aporta una novedad en un contexto organizativo. De hecho, la innovación nace normalmente de una cierta creatividad. Pero la innovación tiene una característica específica, pues hablamos de innovación cuando hay un proceso de cambio que conlleva unos resultados, no basta con tener buenas ideas. Por ejemplo, si en una empresa se innova sobre un producto, es necesario que alguien compre este producto, y hasta que alguien no lo compra no se puede hablar de innovación. La innovación tiene como característica que es un cambio que lleva a un resultado positivo. Quien innova en un modelo didáctico, puede hablar de innovación cuando empiezas a ver que los alumnos 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 e ideas, pero inevitablemente paciencia, sistematicidad y tenacidad. Por esto necesitamos ayudarnos a innovar. Tenemos que tener la paciencia de ayudarnos hasta llegar al punto de que estas ideas se materialicen, porque de otro modo 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.

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

Es una pregunta muy frecuente y la entiendo bien.

Lo primero hay que intentar entender bien porqué en una empresa la 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, pues mientras 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 nos gusta debemos preguntarnos por qué. Y a menudo las respuestas nos sorprenden, no porque tras la respuesta entonces nos vaya a gustar más, sino porque entendemos en contexto en el que se han tomado ciertas decisiones.

Pero imaginemos, y tal vez sea el caso, que entendidas todas las razones, la decisión no convence. Entonces la respuesta es muy sencilla: si puedes, cambia, pues uno no puede estar a gusto en una organización en la que no se comparten los fines. Pero teniendo muy claro que hay que comer y dormir en algún sitio, y por eso, salvo que sea una organización criminal, conviene permanecer allí mientras no se encuentre una alternativa.

Pero quiero insistir en un punto, y lo digo a los jóvenes que entran en empresas que no les gustan. Incluso trabajando en un contexto que no satisface completamente, no se

debe vivir esta situación en *standby*. A pesar de esto, hay que dar lo mejor de uno 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, es que ni siquiera llegaré a cambiar lo poco que podría cambiar. Tengamos en cuenta que cada uno de nosotros, incide de algún modo en el ambiente en el que está, pues siempre contribuye a uno u otro tipo de relación, de servicio o de 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: preguntémosnos sobre las personas que trabajan con nosotros y cuánto incide en el ambiente de trabajo cada una de ellas. No podemos decir que incidan poco, empezando por el modo en que dicen “buenos días”. En este sentido, una secretaria puede influir mucho más que su jefe. También nosotros incidimos: no nos pongamos en *standby* cuando la situación no nos gusta. Demos también aquí lo mejor de nosotros mismos.

*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, más bien al contrario.*

*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 sé qué pensar, si es razonable o no. ¿Puedes ofrecer alguna palabra de ayuda?*

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

No existe ni el mundo perfecto ni la empresa perfecta, es una constatación bastante banal. La raíz del problema está en el modo como miramos los límites, y otra cuestión es cómo 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 no le vendría mal que se preguntara sobre sí mismo a quien habla mal de los demás: cuando voy en el tren por las mañanas a

trabajar, el tren está lleno de gente que se dedica a criticar los errores de los demás, las cosas que los demás no hacen: me sorprende dentro de un vagón lleno de gente que se considera perfecta, sin límites. Es verdaderamente impresionante.

Pero, objetivamente, todas las organizaciones, obras, colegios, empresas, etc., tienen límites. La primera pregunta que debo hacerme es ¿qué contribución puedo hacer para que las cosas vayan mejor? Puede ser mucho o poco. Pero no puede ser sólo lo que yo piense instintivamente, pues cualquier organización tiene un fin, y tengo que tener muy presente 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 porque prefiero hacer cuatro que cinco. Tengo que pensar bien al respecto para que la empresa tenga un mayor impacto en el mercado, y 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, ¿cuál es el bien para los niños?, en el trabajo, ¿cuál es el bien de la empresa? es decir, ¿cuál es el bien para el cliente?

Digo esto porque uno puede no estar de acuerdo, y pensar que hay que cambiarlo todo, pero la primera cuestión es conocer este criterio. Si establezco un criterio, puedo dialogar, pero 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 responsable de una empresa y vienes a verme con una crítica y aquello que me dices como crítica es útil, interesante para el fin de la empresa, yo te escucho. Sin embargo, si vienes a afirmar tu propia posición, tu idea, afirmar el poder que tienes o simplemente ir en contra, entonces no es útil para nadie. La cuestión es con qué criterio propongo y critico. Y también hay que tener paciencia, porque para cambiar todas las cosas que hay que cambiar, hace falta tiempo. Quien propone un cambio que tiene en cuenta el fin, el objetivo de la empresa, tiende a ser escuchada.

La utilidad. Pensemos en Obama, el hombre más poderoso de la tierra. Estoy convencido de que incluso Obama se va a dormir muchos días convencido de que no ha sido muy útil. Y ¿por qué digo esto? Porque la utilidad depende, por un lado de la posición que tú 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 en caso de que...” y entonces uno se monta miles de películas. La primera cuestión es preguntarme sobre mi utilidad para lo que tengo que hacer. Quien trabaja así, normalmente, es muy útil porque da ejemplo, pues no todos trabajan así.

Conozco una empresa en la que tenían un problema de producción: había una máquina que no rendía al ritmo que tenía que hacerlo. Los ingenieros empezaron a pensar sobre la máquina, y sin embargo fue el obrero quien encontró la solución. ¿Quién fue más útil para la empresa? el obrero, que se ensimismó en un proceso que conocía bien, y se preguntó “¿cómo 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. Os digo, yo soy cristiano, y no todos lo seréis. La experiencia cristiana enseña que no hay nada inútil. Digámoslo mejor: nos permite reconocerlo. ¿Por qué 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 se vería, entonces ¿quién es más útil?, ¿el que se ocupa de la sala o yo que hablo ahora? Es una pregunta que no tiene una respuesta clara. No hay uno más útil que otro. ¿De qué 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 el fin por el que vive. Incluso la incidencia histórica es muy relativa. San Francisco tuvo unos padres que le trajeron al mundo. Estos padres ¿fueron muy útiles o poco útiles? 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 cómo hemos sido más libres y hemos tomado decisiones. Tenemos el deseo de ser útiles y este deseo tiene que tener como primer punto el de hacer bien lo que tenemos que hacer.

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

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

Por tanto, para la PYME de Europa se plantea la gran pregunta de cómo 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 *networking*. 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 tiene dinero no se 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, habría 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 exactamente como uno las piensa. Está claro que es más fácil mandar y que se hagan las cosas como yo pienso. Pero uno no se da cuenta de que esta actitud es mucho más arriesgada; por eso es siempre difícil colaborar, trabajar junto a otros, incluso dentro de la propia empresa. 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 quién?” o “¿quién 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 mí misma y me dejo ayudar por alguien que sepa más que yo”. Y pidió 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 que existe es la pretensión de saberlo ya todo, el verdadero problema. Sin embargo, lo que nos hace fuertes es preguntarnos ¿con qué otros?, ¿cómo puedo yo ser más útil?, ¿qué contribución se me está pidiendo ahora?, ¿qué podría cambiar?, ¿con quién podría cambiar? Esto nos hace más fuertes porque nos abre y cuando uno está abierto, la realidad, de algún modo, empieza a hablarnos, empieza a respondernos.

Y si *in extremis*, la realidad te dice que aquí no tienes trabajo para tu empresa y que esto se encuentra en la Argentina, tienes que aceptarlo. Es una respuesta extrema, no es frecuente, pero a veces sucede. He visto muchas veces gente que ha emigrado y ha

creado cosas grandiosas. Y algunos han podido volver. Pero el asunto importante es mi postura 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.

*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 llevas siendo presidente tantos años.*

Lo he dicho antes. La CdO tiene como único fin el de sostener a las personas en su responsabilidad personal y lo hace de una manera operativa, y para ello, crea métodos e instrumentos que sostienen a las personas. 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. Organizamos encuentros empresariales a nivel regional y nacional 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.

Estamos convencidos de que hemos llegado al final de una época que tenía dos formas de vida social y política.

Por un lado, el individualismo donde 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 con 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 donde la persona no tiene que hacer nada, pues 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 un sistema anónimo se ocupaba de las cosas, un mercado que crea por sí mismo el bienestar o el Estado que piensa por ti. Todo esto ha llegado a su fin y asistimos al final de estos dos sistemas. El futuro sólo puede ser uno: que tú respondas libremente a los retos que la vida te pone delante.

Nosotros intentamos ayudar a esto dentro del trabajo del autónomo, de la empresa, de las escuelas o las 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 tú no respondes en primera persona, no puedes madurar. Por eso, yo quisiera que respondieras con todo tu ser e intento ayudarte en una relación personal, con todo 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. Yo



llevo las empresas a China porque quiero que los jóvenes encuentren trabajo. 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 quién soy yo, pero no en abstracto, sino 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 recordarme a mí mismo que todo lo que yo hago incide en el futuro de mi vida y en la de nuestros hijos, no para que tengan autopistas, sino para que encuentren 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. Pero este no es el problema, el problema es entender que todo lo que hagas te vuelva más consciente y maduro y lograr que la vida sea más satisfactoria, sea fabricando pasta de dientes o educando a los chicos.

*Muchas gracias por un diálogo tan rico de provocaciones. Os dejamos y os invito a seguir la vida de la CdO de España cada vez más llena de iniciativas.*