

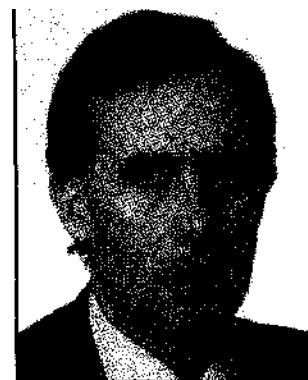
Extender la competitividad

Quisiera separarme de los problemas que parecen más inmediatos para mirar con cierta perspectiva hacia dos grandes cuestiones globales que deben preocuparnos a todos, como son el equilibrio del hombre con su entorno natural y la pobreza de gran parte de la humanidad. Se trata, sin duda, de dos asuntos interrelacionados que no pueden ignorarse, no sólo desde una actitud ética, sino incluso desde una visión de puro pragmatismo.

El equilibrio del hombre con su entorno exige una actitud global, basada en el ecologismo científico. La gravedad de problemas como la desertización, la deforestación, la reducción de agua potable, etc., obliga a evaluar estos asuntos y trabajar por encontrar respuestas adecuadas a preguntas como estas: ¿son realmente científicos los peligros anunciados?, ¿cuál es el coste, las consecuencias económicas de hacer algo?, ¿y de no hacer nada?

La segunda de las cuestiones que se plantean exige, asimismo, una solución global, como global es el desbalance actual entre sociedades pobres y ricas. La estadística es contundente en este sentido: 1/6 de la población tiene las 5/6 partes de la riqueza.

En este contexto, parece evidente que uno de los grandes retos a los que, como Humanidad, nos enfrentamos se centra en cómo usar el poder de las tecnologías para satisfacer las demandas provocadas por el poder de la población. En la carrera entre Demografía y Tecnología, el hecho de que en el pasado la Tecnología ganase, no implica que necesariamente tenga que ser así en el futuro. Problemas interrelacionados como la explosión demográfica, el medio ambiente, los movimientos migratorios, las nuevas tecnologías, la revolución rebotica y la biotecnología, pero también la exigencia global de trabajo y la disminución efectiva de las soberanías nacionales, van a exigir cambios profundos en nuestra Sociedad.



**JOSÉ ANTONIO
GARRIDO**

«Global es el desbalance actual entre sociedades pobres y ricas. La estadística es contundente en este sentido: 1/6 de la población tiene las 5/6 partes de la riqueza.»



Las resistencias culturales a estos cambios estarán siempre presentes. Las sociedades prósperas encontrarán difícil aceptar que hay diferentes formas de organizar la industria, de educar a las gentes, de distribuir la riqueza, de tomar decisiones políticas. Pero no conviene engañarse: en la competición mundial, habrá como siempre ganadores y perdedores, y mucho de ello va a depender de la capacidad de la Sociedad para adaptarse a los cambios, para encontrar las condiciones que mejor permitan prepararse para un cambio tan rápido como impredecible.

La situación actual Me parece fundamental comenzar con la anterior reflexión, porque resulta obligado recordar que nuestros problemas de hoy, por más fuertes características específicas que tengan, son, en la mayoría de sus causas, globales. Por ello, aun lo que podemos considerar como más propiamente particular de una Sociedad determinada, de una nación o de un pueblo, resulta obligado englobarlo en esa otra dinámica más amplia, si realmente queremos llegar hasta las soluciones de fondo.

Bajo esta perspectiva general, la situación económica actual, tanto en el escenario de Euskadi como en el general del conjunto de España, es de crisis, que se corresponde con una ausencia o una fuerte pérdida de competitividad de las empresas. Como competición es un término en sí mismo comparativo, si valoramos nuestra situación en relación con la de la CEE o con la OCDE, y nada digamos si se hace con los países actualmente más competitivos, comprobamos que la pérdida de competitividad ha sido muy importante. Sin entrar aquí en las causas de esta situación, que han sido repetidas hasta la saciedad, parece evidente que, por un lado, el debilitamiento económico de muchos países industrializados y, por otro, decisiones políticas internas -o ausencia de ellas- en nuestro entorno inmediato, no son ajenas a esta situación. En el orden interno no es ocioso recordar los efectos de la ausencia de una política industrial y las consecuencias de una política monetaria durante largo tiempo volcada hacia la atracción de dinero externo. Junto a ello, una política presupuestaria que en la práctica negaba o anulaba declaraciones correctas de buenas intenciones: una rigidez del mercado de trabajo y una situación socio-laboral que demasiadas veces ignora la situación real de las empresas. Este conjunto de factores no son, precisamente, las mejores condiciones para una competición global, ni siquiera ya europea, como la que nos encontramos.

«En la carrera entre Demografía y Tecnología, el hecho de que en el pasado la Tecnología ganase, no implica que necesariamente tenga que ser así en el futuro.»

Pero a continuación hay que añadir, para contar con todos los datos del problema, que en esta tesitura no somos los únicos. Las compañías alemanas, por ejemplo, piensan más en términos de competición europea que de competición global; abrigo la duda de si no será esa una de las causas de los problemas de Alemania. Podríamos decir que hoy todos tenemos problemas. Europa en su globalidad se encuentra en una situación

difícil. En las últimas reuniones de la European Round Table of Industrialists hemos podido comprobar el consenso hoy existente en torno a las dificultades de los años próximos, que van a ser muy duros y que no van a ser fáciles de resolver. Ni siquiera se constata la existencia de criterios claros sobre la forma de enfocar la nueva situación.

Con todo, debo señalar que las Empresas van, en general, en vanguardia del realismo, son mucho más conscientes que otros sectores de la Sociedad sobre la necesidad del cambio. Sin ir más lejos, así ha quedado de manifiesto en el reciente seminario celebrado en St. Gallen (Suiza). En sentido contrario, los Gobiernos, quizá ahogados en una administración burocrática, son mucho más resistentes al cambio. Las compañías europeas son dolorosamente conscientes de su debilidad competitiva. Saben que deben ser más rápidas en la innovación, más flexibles en su estructura, más conscientes de las necesidades del cliente y más exigentes en la calidad del producto, si se quiere sobrevivir en una competición global que necesariamente está siendo despiadada. Permítaseme aquí una pequeña digresión. Siempre recuerdo la frase que un amigo entrañable, del que he aprendido tantas cosas, me dijo un día mientras cenábamos en un restaurante de la margen derecha de la Ría del Nervión, frente a las fábricas de hierro y de acero que históricamente han sido emblemáticas en esta zona: «Convéncete, en el momento en que en Taiwán se obtenía la tonelada de acero por persona a mitad de precio que aquí, todo esto estaba sentenciado.» Muchas veces pienso en esta frase, en este ejemplo, cuando veo que se insiste en políticas de apoyo a lo que no tiene futuro. La realidad es terca y no se puede evitar. Por eso, la política de subsidiar lo no competitivo, perjudica, precisamente, a quienes se esfuerzan ejemplarmente por prepararse para afrontar las condiciones de la libre competencia y para cumplir las exigencias del mercado.

En numerosas ocasiones, las Empresas reaccionamos, pero la Sociedad y el Estado parecen más reacios al cambio. No es suficiente que las Empresas cambien si la Sociedad permanece impasible. Las Empresas no tenemos fácil responder al desafío que ya ha llegado, cuyas consecuencias ya sufrimos en una u otra medida, pero siempre duramente. No pretendo ser exhaustivo, pero factores como una carga fiscal excesiva, un nivel de salarios y gastos muchas veces sin relación de proporcionalidad con la situación real de las Empresas, un sistema educativo de insuficiente calidad, un proteccionismo creciente, una regulación detallada y excesiva, junto con la negativa de muchos colectivos a la hora de aceptar que la solidaridad puede exigir la renuncia a parte de la prosperidad del pasado, sitúa en el camino del fracaso a muchas Empresas, con independencia de la capacidad de sus empresarios. Resulta una condición necesaria, pero manifiestamente insuficiente que las empresas se movilicen; resulta indispensable que, además, contribuyan.

«En el orden interno no es ocioso recordar los efectos de la ausencia de una política industrial y las consecuencias de una política monetaria durante largo tiempo volcada hacia la atracción de dinero externo.»



a movilizar a sus entornos. Dicho directamente: desde la Empresa debe movilizarse a la Sociedad, a la Administración, al conjunto del Estado. No podemos olvidar que la exclusiva reducción de los costes no es causa suficiente para ser competitivos y, por tanto, crear riqueza, empleo y prosperidad. Nos damos cuenta que, al igual que en otros países, muchos de los fallos del sistema económico, político y educativo son de naturaleza estructural. Precisamente esas situaciones de fondo son las que deben ser cambiadas, desmontando aquellas estructuras que dificultan la creatividad y la innovación. Necesitamos un cambio de tendencias.

Cambio de tendencias A la hora de plantear este cambio de tendencias, voy a referirme, de manera especial, a siete escenarios específicos, con los que de algún modo se cierra el círculo de las exigencias actuales.

«La política de subsidiar lo no competitivo, perjudica, precisamente, a quienes se esfuerzan ejemplarmente por prepararse para afrontar las condiciones de la libre competencia y para cumplir las exigencias del mercado.»

El entorno empresarial. En primer término, resulta obligado mencionar el entorno social, que tanto condiciona la competitividad de las Empresas. En efecto, una Empresa no puede responder hoy con eficacia a las exigencias de la rápida y global competición mundial si se desenvuelve en un entorno social ineficaz, rígido e inflexible. La productividad y la innovación se constituyen en condiciones esenciales para la competitividad de nuestras Empresas. Las dos son complementarias; una sola, resultaría insuficiente. La productividad exige, además de todo lo relacionado con costes, etc., rapidez de respuesta y una gestión eficaz de la complejidad. Hoy la velocidad de respuesta es en sí misma un valor económico, lo que obliga a reducir al mínimo los trámites burocráticos.

En las grandes Empresas envidiamos la agilidad y la flexibilidad de la PYMES, cuya burocracia debe ser necesariamente mínima para utilizar esa técnica de guerrilla que sólo ellas pueden ejercer con éxito. Pero aun en este caso, el entorno también condiciona su competitividad. Unos créditos bancarios duros o durísimos, unas tarifas energéticas reguladas, unas infraestructuras y comunicaciones inadecuadas, etc. terminan agotando cualquier intento competitivo.

Personalmente, creo más en la capacidad de manejar el cambio que en intentar predecirlo. No quiero decir que se niegue la validez de la planificación estratégica o de una buena prospectiva, pero no debemos olvidar ejemplos recientes, como la caída del imperio soviético o las sucesivas crisis de los precios del petróleo. Entiéndase que hablo de manejar el cambio, no tan sólo reaccionar ante él.

Por eso, frente a la tentación de predecir el futuro se impone la realidad de crear estructuras que permitan adaptarse flexiblemente a él. Aquí radica una necesidad imperiosa para el futuro, para prepararnos, o dicho más exactamente: para estar permanentemente preparados. En este

empeño, necesitamos estructuras empresariales, económicas, educativas y sociales de una flexibilidad creciente, para adaptarnos a un ritmo de cambio que, asimismo, es aceleradamente creciente. Por otro lado, cuando se hace referencia a la innovación, interesa trascender su aspecto más inmediato (el producto, la tecnología), para dirigir también la atención a la propia estructura, gestión y forma de dirección. Comprobamos en la práctica que hoy, especialmente en las grandes Empresas, se producen problemas de comunicación, de transmisión del flujo de ideas. Frente a ello, resulta obligado crear una atmósfera de comunicación, de creatividad.

El liderazgo empresarial se traslada cada vez más desde la función de controlar y dominar, a las más sugerentes de impulsar, construir y, en definitiva, crear, y todo ello de forma transparente. La transparencia crea condiciones hoy indispensables: motivación, responsabilidad, compromiso: genera proyectos compartidos, que es algo bien distinto que consensuados.

El entorno educativo. Avanzando un paso más, se necesitan hoy unas estructuras innovadoras y flexibles para nuestro entorno educativo, investigador y tecnológico. Aunque en ocasiones parece como si se dejara en exclusiva para el sector público, el empresariado en su conjunto debe contribuir de manera positiva a este movimiento que regenere el entorno educativo. Desde mi punto de vista, resulta baldío el debate acerca de los centros públicos o los centros privados, cuando en realidad lo fundamental es la reforma de contenido, con independencia de su titularidad. También en este campo educativo debemos obligadamente referirnos a la necesidad de flexibilidad y de incremento generalizado de la calidad.

Para valorar en sus términos exactos la importancia, diría que estratégica de este entorno, basta tener en cuenta que en la economía de hoy lo único que realmente es nacional, lo único que pertenece a un país, es la calidad de su gente. De hecho, la calidad profesional de sus personas constituye el mayor valor económico de una nación. Algo que, desafortunadamente, nuestro país ha ignorado en no pocas etapas de su historia. Sin embargo, la importancia capital que reviste nos la recordaba el actual Secretario de Trabajo de los Estados Unidos, Robert Reich, cuando afirmaba en su último libro «The Work of Nations» que «el recurso decisivo de la riqueza de una nación es su gente. La única manera de concebir el siglo veintiuno y triunfar, es tener la fuerza laboral mejor formada del mundo».

Estas palabras de Reich debieran hacernos reflexionar a los empresarios, pero también a las autoridades políticas y académicas. Por citar un ejemplo en este campo, considero que no estamos haciendo lo suficiente para que la Formación Profesional ocupe en nuestra Sociedad el lugar que le corresponde. No el tratamiento que se le da desde la Administración, ni el nuestro desde las Empresas, ni siquiera nuestra actitud perso

«Unos créditos bancarios duros o durísimos, unas tarifas energéticas reguladas, unas infraestructuras y comunicaciones inadecuadas, etc. terminan agotando cualquier intento competitivo.»



«En la economía de hoy lo único que realmente es nacional, lo único que pertenece a un país, es la calidad de su gente. De hecho, la calidad profesional de sus personas constituye el mayor valor económico de una nación.»



nal ha cambiado lo suficiente para que la Formación Profesional o la educación tecnológica media tengan la calidad y el reconocimiento económico-social que exige la competitividad futura.

En este campo, como en otros, son tiempos duros y difíciles; pero no se olvide que estas son, precisamente, las oportunidades de oro para los cambios. Y ante este reto, siguiendo el pensamiento de John K. Galbraith, podríamos afirmar que nuestra Universidad tiene que saber que la seguridad, el bienestar y la competitividad económica dependen, por encima de todo, de la calidad de nuestros colegios y universidades. De hecho, si como empresario me correspondiera definir una prioridad industrial, hoy elegiría una educación científico tecnológica de calidad. Por eso postulo la necesidad de una Universidad que se adecúe también al cambio de tendencia, que sea competitiva, que no defienda la uniformidad sino la calidad, la creatividad y la excelencia.

El entorno científico y tecnológico. España ha realizado en los últimos años un esfuerzo sin precedentes en Ciencia y Tecnología. Especialmente, en el sector público; debe reconocerse que en esto el sector privado no ha estado, a diferencia de los países más desarrollados, a la altura que debía. Con todo, nos encontramos lejos de la media europea. Por eso, las Empresas debemos, como colectivo, realizar un esfuerzo; y no sería acertado que el sector público, como parece, decreciera en su ritmo de cooperación. Las palabras del Rey Juan Carlos I son un estímulo al cambio de tendencias en esta dirección: «sólo las sociedades que sitúen en lugar preferente de su escala de valores la dedicación a la Ciencia y la Tecnología serán protagonistas del futuro».

En Iberdrola estamos trabajando seriamente en esta dirección. Y así, junto a reorganizar nuestra propia I + D, que actualmente tiene en marcha 156 proyectos, queremos contribuir a impulsar un entorno de excelencia. En este ámbito se sitúa el impulso que, a través del Premio Iberdrola de Ciencia y Tecnología, queremos dar al reconocimiento social de la labor de los científicos; pero también nos preocupa potenciar de forma eficiente las relaciones que eviten el aislamiento entre grupos de investigadores, a través del programa de profesores visitantes, mediante el cual se posibilita que profesores extranjeros de probada excelencia se integren con grupos de investigadores españoles. Si en la competición mundial hay un campo en el que no debe regir otro criterio que el de la calidad y la excelencia, es en este de la Ciencia y la Tecnología. Pero interesa añadir a continuación, y a la misma altura en rango de importancia, que todo ello no debe perder de vista su entronque con la Empresa. No solamente nuestras empresas, también el conjunto del entramado empresarial europeo debe aprender a acelerar el proceso de convertir las ideas en productos. Téngase en cuenta, por ejemplo, que Europa genera entre el 30 y el 40% de los logros científí-

eos mundiales, pero, sin embargo, solamente alrededor de un 20% de las innovaciones tecnológicas.

El entorno institucional. Pero para competir es condición imprescindible la existencia de unas reglas de juego claras y definidas. Me estoy refiriendo al entorno administrativo-institucional, necesario para favorecer el trabajo bien hecho, la innovación, la competitividad y la propia asunción de los riesgos.

El cambio de tendencia que debe materializarse en este entorno institucional lo veo, por un lado, en la seguridad que genera la existencia de normas, de reglas del juego, que no son usadas con discrecionalidad por las Administraciones en razón de criterios no estrictamente empresariales o económicos. Por otro lado, en los efectos positivos de una Administración rápida, eficiente, no burocratizada.

El cambio de tendencia podríamos resumirlo en contar con una Administración que no actúe desde la desconfianza hacia el ciudadano y hacia la empresa, sino desde el estímulo a las iniciativas. Se trata de un cambio que es compatible con las misiones de sanción al fraude y al engaño. En este contexto es en el que hay que plantear la existencia de acciones gubernamentales de carácter estratégico. La mejor política industrial no es la que no existe. Necesitamos una política industrial, con la única condición de que esté dictada con visión estratégica general: que sea lo contrario de una política burocrática, modulada y dictada por intereses especiales.

El entorno ético. En este análisis rápido de la realidad empresarial no debe faltar una referencia ética, porque un entorno competitivo necesita una sociedad donde no se idolatre y se admire a los promotores del enriquecimiento rápido sin base real.

Competir exige hacer las cosas bien, crear riqueza real y duradera, basarse en valores de eficacia, de austeridad y de honradez. Exige, por tanto, huir de lo que se ha venido en llamar «capitalismo de casino», basado en la especulación y en la influencia. Pero exige, además, cambiar una forma de capitalismo más preocupado por mantener prebendas, intereses de grupo, influencia y poder que por cumplir la misión social que es crear riqueza y puestos de trabajo.

El compromiso ético del empresario, va más allá de las leyes mercantiles, tiene que trasladarse a los escenarios personales, desde las exigencias de formación y preparación hasta la ecuanimidad de sus decisiones en relación con terceros. El entorno de las motivaciones personales. Si nos fijamos ahora en lo que podríamos considerar como condicionantes personales, asistimos a una situación de algún modo paradójica en la que un desempleo creciente convive con colectivos que podríamos calificar de opulentos con gran, casi total, seguridad en el empleo. Es el caso de la Administración y de muchas de nuestras Empresas, especialmente entre las grandes, cuya característica fundamental para quien trabaja en ellas es, precisamente, la seguridad.

«Europa genera entre el 30 y el 40% de los logros científicos mundiales, pero, sin embargo, solamente alrededor de un 20% de las innovaciones tecnológicas.»



Este colectivo seguro insiste negociación tras negociación en aumentar su propia seguridad, su propio bienestar.

Sin embargo, resulta claro que si, especialmente nuestros jóvenes, ponen una prematura seguridad por encima de todos los demás valores en su actividad profesional, difícilmente seremos una sociedad competitiva, en la medida en que no crearemos empleo, ni seremos una sociedad solidaria. Me parecen más solidarios conceptos como «rotación en el desempleo» que insistir en porcentajes de cobertura en el desempleo. El entorno social. Finalmente, extender la competitividad exige implicación social, transparencia y realismo, con los que podríamos dibujar ese séptimo entorno en el que hoy es necesario un cambio de tendencia. En nuestro sistema social, el paro es, por encima de todo, un problema social, no solamente una cuestión de mayor o menor grado de bienestar. El parado se siente, con angustia, un desajustado social. Nos encontramos ante un drama que todos tenemos que compartir y ante el que no podemos permanecer impasibles, en el sistema económico en el que nos movemos que, nos guste o no, se rige, con todas las matizaciones que se quieran realizar, por las durísimas reglas de la competición capitalista. Para paliar este problema, sólo hay una solución: ser comparativamente mejores. Venimos pagando los excesos de los años 80, frente a los que la política económica debe basarse en fortalecer la economía real, huyendo de euforias artificiales provocadas por ahorros exteriores, que como se ha comprobado, no puede mantenerse indefinidamente.

La sociedad, como conjunto, no puede cerrar los ojos a esta realidad. Tiene que estar informada. Debe saber que no hay solución con un exceso de consumo no productivo, tanto público como privado, con una política de salarios que lo incita y con una rigidez del mercado laboral que es excesiva. Debe saber también que racionalizar el gasto público es imprescindible, que una política fiscal que impulse la inversión es necesaria, que además es necesario más inversión, más ahorro, y que no podemos seguir viviendo por encima de nuestras posibilidades. Pero debe saber, igualmente, que la solidaridad con los que

no tiene trabajo ya no es sólo una exigencia ética, sino que se convierte en una exigencia pragmática de propia supervivencia.

En este sentido, es toda la Sociedad la que debe cambiar. En el fondo, téngase en cuenta que los políticos o los sindicatos no son más que reflejos de una Sociedad, como lo somos los propios empresarios. La Sociedad en su conjunto, debidamente informada, no puede seguir presionando, como en el fondo hace, por aumentar el gasto público; y los que ya tienen empleo, por aumentar los salarios.

Ahora bien, esta exigencia, lanzada desde el realismo y la más completa transparencia, carecería de sentido y sería probablemente ineficaz si no es realizada desde el ejemplo. Entiendo como imprescindible liderar con el ejemplo, que de forma muy destacada corresponde a quienes nos toca dirigir las grandes Empresas. Precisamente son los

«Resulta claro que si, especialmente nuestros jóvenes, ponen una prematura seguridad por encima de todos los demás valores en su actividad profesional, difícilmente seremos una sociedad competitiva.»



pequeños empresarios los que deben exigir a los responsables de las grandes empresas que lideremos con el ejemplo tanto en esto como en nuestra contribución al entorno.

Conclusiones Los problemas a los que nos enfrentamos hoy, aquí escuetamente expuestos, son de tal magnitud que no se pueden resolver volviendo a los libros o a las Universidades en busca de respuestas ya probadas. Las Empresas no pueden encontrar soluciones con las recetas del pasado. Entre otras cosas porque el cambio aceleradamente creciente y la competición global generan una situación de desconcierto, de crisis global, como hace unos meses afirmaba el Presidente de la República Alemana, Richard Von Weizsäcker, cuando en la Feria de Hannover decía que «la industria y la economía están estancadas en una crisis de coste e innovación, el trabajo en una crisis de empleo, la clase política en una crisis de credibilidad y la sociedad en una crisis de desorientación».

Prente a esta situación, las Empresas y sus directivos podemos y debemos contribuir, creando las condiciones para aportar riqueza real y duradera. Hoy crear empleo es la forma más digna y más eficaz de solidaridad. Pero para ellos debemos, no hay otro camino, ser competitivos en la economía mundial, lo cual exige trasladar esa competitividad a esos entornos a los que antes se hacía referencia. Exige, asimismo, ser líderes con el ejemplo en la toma de decisiones. La experiencia nos enseña cómo muchos empresarios, luchando en condiciones duras y difíciles y con un escaso reconocimiento social, son hoy fundamento de la competitividad, de la creación de empleo y, por tanto, de la solidaridad.

En nuestro país la euforia europea ha dado paso a un pesimismo creciente. Este mismo artículo no es ciertamente optimista en muchas de sus descripciones. Los indicativos económicos tampoco permiten el optimismo. Sin embargo, siendo absolutamente consciente de la necesidad de huir de falsos optimismos, pienso que hay que huir de pesimismo estériles y esterilizantes.

Cierto que nuestra situación es dura y difícil. Sin embargo, nunca como ahora hemos tenido a una juventud tan bien preparada, nunca como ahora hemos tenido oportunidades para el conocimiento, la innovación y la capacidad creativa.

Por eso, para los empresarios es prioritario, desde el punto de vista de la competitividad, restablecer la confianza en nosotros mismos y en nuestra gente. No se olvide que un país que no cree en sí mismo, no hará nada que merezca la pena y no será, por tanto, capaz de atraer conocimiento ni inversión. Desde la Empresa debemos movilizar al Estado y a la Sociedad, contribuir al cambio de tendencia que lleva a extender la competitividad, crear solidaridad y generar ilusión, para -como dijo Max Weber- «tener derecho a poner la mano sobre la rueda de la historia».

«La Sociedad en su conjunto, debidamente informada, no puede seguir presionando, como en el fondo hace, por aumentar el gasto público; y los que ya tienen empleo, por aumentar los salarios.»

