

Una aproximación a los retos de la economía y la sociedad vasca (2005)

**Tensión creativa  
en tiempos de bonanza**



Conferencia impartida por José Luis Larrea,  
presidente de Ibermática,  
con motivo de la Asamblea General de Cebek,  
el 4 de mayo de 2005 en Bilbao.

# **Una aproximación a los retos de la economía y la sociedad vasca (2005). Tensión creativa en tiempos de bonanza**

---

1. Introducción.	1
2. El entorno. Tendencias generales.	1
3. El escenario empresarial.	3
4. Diagnóstico. Indicadores y políticas de futuro en Euskadi.	4
5. Un modelo de Innovación.	7
6. Líneas de mejora en la economía y la sociedad vasca, desde el modelo de innovación.	13
7. A modo de conclusión	17

## **1. Introducción**

Se trata de hacer una aproximación parcial a los retos con los que se enfrenta la economía y la sociedad vasca. Una aproximación un tanto general para intentar sacar conclusiones de aplicación más generalizada.

La economía vasca y nuestra sociedad están condicionadas por un entorno que presenta unas características especiales y sobre todo, unas tendencias para el futuro.

Estas tendencias, que están en continua evolución, nos proyectan un conjunto de valores sobre la gestión empresarial. En un entorno en movimiento en el que el cambio es una constante, los valores de la anticipación y la flexibilidad aparecen como acompañantes naturales de cualquier proyecto empresarial, que sólo sobrevivirá por el camino de la innovación permanente.

En este contexto hay que situar dos elementos claros de diagnóstico: el escenario económico actual y la visión de lo que como economía y sociedad queremos ser en los próximos años.

En ese eje de lo actual y del futuro se sitúan los retos que necesitamos plantear y superar, si queremos avanzar.

Para ello, es fundamental situar la cuestión desde un marco teórico de referencia, que pivota sobre el valor de la innovación como motor para transformar nuestra economía.

La innovación, entendida sobre la base de tres elementos: tecnología, conocimiento y cooperación, permite esbozar un modelo relativamente sencillo que proyectar sobre el conjunto de relaciones económicas, culturales y sociales.

La aplicación del modelo de innovación nos permitirá aportar ideas sobre aquellos aspectos que aparezcan como manifiestamente mejorables. Se trata de luchar contra el peligro de la autocomplacencia, pasando a un estadio de insatisfacción y tensión creativa. Tensión creativa en tiempos de bonanza.

## **2. El entorno. Tendencias generales.**

El entorno es básico para valorar y comprender una economía, ya que lo que somos no se entiende si no es en relación con los demás.

Estamos asistiendo, en estos últimos años, a la configuración de la llamada Sociedad de la Información. Se puede definir la Sociedad de la Información como “un estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y administración pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera”.

Esta Sociedad de la Información, se caracteriza por una globalización evidente de la economía, un desarrollo tecnológico muy fuerte y una gran rapidez en el intercambio de la información.

La Sociedad de la Información se va configurando de la mano de los procesos de globalización. Indudablemente, en los últimos años hemos sido testigos de la explosión de estos procesos y su elevación a categoría general para explicarlo todo.

Y esa explosión de lo global coincide con un desarrollo impactante de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). En realidad la tecnología estaba ahí desde hacía tiempo, pero de repente apareció como la nueva fuerza que todo lo podía, creando el espejismo de que todo era posible sin más.

Cometimos el error de pensar que la globalización, por su propio nombre, se extendería a todo y a todos. No ha sido así. En algunas cosas se es mucho más global, en otras, mucho más local. Con todo, el error más grande en el que caímos al hablar de globalización es que lo convertimos en sinónimo de totalización.

La tecnología y, en especial, las TIC tienen un potencial descomunal para cambiar las cosas. Ahora bien, una de las principales conclusiones que podemos sacar es que el desarrollo de las personas y el conjunto de sus relaciones económicas y sociales irá produciéndose de manera paulatina –nunca de golpe- afectará a algunas cosas –no a todas- y se producirá con distintos ritmos en el tiempo –nunca todo a la vez- en un camino, por ello mismo, cuajado de contradicciones. Pero esa es la historia del progreso.

Por otra parte, es indudable que los procesos de globalización están condicionados por la evolución de la economía, la falta de entendimiento entre Oriente y Occidente y la lucha, cada vez más descarnada, por el control, de los recursos energéticos.

Y ahí surge un nuevo protagonista: China. El país más poblado del mundo, con más de 1.300 millones de habitantes, aparece como un jugador clave en el marco de una economía mundial, apoyada en los tres motores: Estados Unidos, Europa y Japón.

En un plano mucho más próximo, tenemos la configuración de la Unión Europea como un condicionante evidente.

En cualquier caso, el perfeccionamiento, desarrollo y ampliación del mercado único es una realidad incuestionable. Una realidad que proyecta nuevos espacios de competencia y posibilidades. La apertura de la Unión Europea al este supone una redefinición de flujos económicos de todo tipo.

Dentro de las tendencias generales que dibujarán nuestro futuro, los aspectos demográficos juegan un papel importante, ya que las consecuencias de todo ello afectan a los escenarios económicos y empresariales. La problemática clara de

envejecimiento de la población, con sus repercusiones en los colectivos sociales en relación con la jubilación y la vida activa, el incremento exponencial de las necesidades de asistencia social y sanitaria, los desequilibrios financieros del sistema de pensiones y la intensificación de los procesos migratorios configura una realidad insoslayable.

El medio ambiente es otro ámbito de actuación en el que también opera la tensión permanente entre el corto, el medio y largo plazo. Las políticas de protección medioambiental están tomando cada vez más importancia.

Una cuestión que adquiere especial relevancia en estos momentos es la que se refiere a la evolución de las relaciones socio-laborales. Las condiciones de competitividad de las empresas y de los países, demandan claramente la configuración de un nuevo modelo sobre la base de una cultura de cooperación, que permita superar la dialéctica obrero-patrono, desde la configuración de un proyecto de empresa abierto y compartido.

Todas estas tendencias coexisten en un entorno sociocultural en el que la demanda de mayores niveles de seguridad es cada vez más intensa. Ahora bien, un elemento preocupante de esa tendencia a la mayor seguridad en un contexto de sociedad avanzada y de estado de bienestar, es que se vaya consolidando también una cultura de aversión al riesgo, que se traduce en una caída del espíritu emprendedor que es un elemento clave para la competitividad de cualquier economía y sociedad.

### **3. El escenario empresarial**

En el pasado reciente se han puesto más en evidencia, si cabe, las nuevas condiciones en las que deben desenvolverse el liderazgo y la gestión empresarial. Nuestros esfuerzos se encaminaban, en gran medida, a administrar las cosas, también las personas. Sin embargo, uno de los efectos más claros que nos ha traído la revolución de la Sociedad de la Información, de la mano de la globalización, ha sido la proyección de una cierta sensación de inabarcabilidad de todo aquello que nos afecta en nuestra gestión. El reto ha pasado de tener que administrar cosas, en un sentido amplio, a tener que enfrentarnos al gobierno del caos. Un caos que no es desorden, que también tiene sus reglas.

En este marco en el que las cosas cambian a una gran velocidad, la organización empresarial debe incorporar valores, que son ya conocidos, como la anticipación y la flexibilidad, configurándolos en un compromiso firme de toda organización que predique la búsqueda de la innovación permanente.

En este contexto, definido para el desarrollo de los proyectos empresariales, podríamos concluir con que una de las claves que explican mejor el éxito empresarial se encuentra en la apuesta por la innovación.

La innovación constituye una garantía de competitividad frente a la incertidumbre. Moviliza fuerzas y aspiraciones: genera cultura y crea un clima de ganadores.

La innovación surge como el vector transformador más importante de la confluencia de tres elementos básicos: la tecnología, el conocimiento y la cooperación. La innovación es, pues, consustancial con la Sociedad de la Información y sus potencialidades.

Uno de los peligros más importantes con los que se va a enfrentar la gestión de la innovación tiene que ver con la burocracia. La existencia de la burocracia supone, para las empresas y las administraciones, un riesgo de primera magnitud a la hora de generar entidades innovadoras. La burocracia se impone cuando se sustituyen los valores por las reglas.

Este problema de la burocracia, se siente de especial manera en el mundo de la administración y constituye un verdadero lastre para el desarrollo de una economía competitiva.

Lo cierto es que la percepción del gestor público es demasiado negativa. Creo que no se corresponde con la realidad de las cosas y la profesionalidad de los gestores públicos. Esta situación de deterioro provoca de entrada un desprestigio de la gestión pública en términos de reconocimiento social. Además la situación de desconfianza hacia el gestor público ha llevado a la regulación extensiva de toda su gestión, haciéndola las más de las veces imposible.

Pedimos al gestor público que sea un buen profesional, pero le ponemos al mismo tiempo todo tipo de contratiempos internos y externos a su gestión, imposibilitándole una actuación eficaz y eficiente.

Creo que es uno de los problemas más graves que tenemos. Si no desmontamos el aparato superregulador, dignificamos la gestión pública y adecuamos los niveles salariales de los buenos profesionales, avalaremos una Administración Pública ineficaz.

#### **4. Diagnóstico. Indicadores y políticas de futuro en Euskadi.**

En este entorno de carácter general se sitúa la economía vasca con un comportamiento francamente positivo en los últimos años. Los indicadores permiten proyectar dos ideas básicas: tenemos un modelo de crecimiento económico equilibrado y competitivo y se está produciendo la convergencia con Europa en las principales variables.

Si nos fijamos en la evolución del PIB, se observan para 2004 los crecimientos siguientes:

- Estados Unidos.....4,4%
  - Euskadi.....3,0%
  - Japón.....2,6%
  - Unión Europea a 25.....2,3%
  - Zona Euro.....2,0%
  - China .....9,5%
- (Fuente: Eustat, INE, Eurostat, FMI)

En un entorno más próximo:

- Euskadi.....3,0%
  - Reino Unido.....3,0%
  - España .....2,7%
  - Francia .....2,5%
  - Alemania.....1,6%
  - Italia.....1,1%
- (Fuente: Eustat, INE, Eurostat, FMI)

El Índice de Producción Industrial 2004 nos presenta el siguiente crecimiento medio del año en %:

- Euskadi.....3,7%
- UE - 25 .....2,1%
- UE-15 .....1,6%
- España .....1,1%

El empleo, por otra parte, arroja un comportamiento positivo en el último año. La tasa de paro en el cuarto trimestre del 2004 ascendió al 6,99% y la media del año fue del 7,8%.

Por otra parte, en los últimos años se ha superado la renta media europea, medido en PIB per cápita 2003 en paridad de poder de compra.  
(Fuente: Eurostat)

	1998	1999	2001	2003
<b>Euskadi</b>	99	101	105,1	107,4
<b>UE-15</b> (Base 100)	100	100	100	100
<b>UE-25</b>	90,8	90,9	91,3	91,7
<b>España</b>	81	82	84,3	87,4

Viene a corroborar esta valoración positiva la mejora del rating concedido por Standard & Poors a la Comunidad Autónoma de Euskadi, obteniendo un rating de AA+/estable, al máximo nivel. La entidad calificadora ha valorado la situación y destaca:

- Fortalezas:
  - Deuda muy baja.
  - Posición de liquidez robusta.
  - Actuación financiera sólida.
  - Sistema fiscal propio y robusto.
  - Economía rica y bien diversificada.
- Debilidades:
  - Reducida flexibilidad en el gasto por la concentración en presupuesto para gasto social.
  - Situación política inestable en los años pasados, con mayorías no claras, que dificulta las tomas de decisiones. Esto, sin embargo no ha tenido impacto en la actividad financiera.

Conviene reflexionar también sobre como se perfila el horizonte y como se valoran los retos a abordar. En este sentido, parece obligada la referencia a las conclusiones aportadas por el Foro de Competitividad Euskadi 2015.

El marco de referencia en el que se asienta la estrategia de futuro se basa en la propuesta de la segunda gran transformación económica formulada bajo los siguientes parámetros:

“Una sociedad que ha alcanzado el nivel de desarrollo que hoy disfruta la sociedad vasca, ya no puede seguir planteándose el futuro en términos de adopción de tecnologías foráneas y ventajas en costes, tiene que encarar decididamente el reto de la innovación, de la calidad y de la creación de conocimiento”. (Discurso del Lehendakari Ibarretxe).

El análisis del Foro de Competitividad ha traducido todo ello en un modelo de competitividad. El nuevo modelo de competitividad define tres ejes de actuación principales:

- Nuevos valores y personas preparadas.
- Innovación en las empresas y la sociedad.
- Dimensión y grupos empresariales para competir en la economía global.

El informe termina señalando que:

“Para que Euskadi pueda seguir manteniendo ese diferencial de crecimiento, debe basar su futuro desarrollo en un paulatino incremento de la productividad, acelerando la transición hacia una economía basada en la innovación y el conocimiento”.

Es fundamental el papel que juega, en el modelo, el concepto de *innovación*.

Podríamos concluir, llegados a este punto, con una sensación de autocomplacencia y satisfacción por los indicadores actuales y la percepción ajustada de los retos del futuro. Proyecta una situación de prosperidad y de satisfacción que puede producir un efecto totalmente desmovilizador, cuando la

realidad del hoy y del mañana más inmediato nos exige actuar con una tensión y un dinamismo, cada vez mayor. La consejera de Industria, Comercio y Turismo, en la presentación de las conclusiones del Foro de Competitividad, ya alertaba de esta problemática al decir que “una visión de un panorama de prosperidad y crecimiento, sería una visión engañosa”.

Uno de los retos más importantes que tenemos, como economía y sociedad, es generar procesos de tensión creativa en tiempos de bonanza. Debemos ser conscientes de una verdadera situación de necesidad, desde el punto de vista estratégico.

En los primeros años de la década de los noventa, como consejero de Hacienda, tuve la oportunidad de recuperar una cita de Maquiavelo, al cerrar un acto protocolario. Decía Maquiavelo que “los hombres sólo hacen el bien por necesidad, pero en cuanto tienen la elección y la libertad de hacer el mal, todo se llena, enseguida, de confusión y desorden”. En aquel momento de la economía y del País, con una tasa de paro de más del 25%, la percepción de necesidad era clara y la llamada a movilizarse para el bien, era bastante pertinente. En aquel momento, apelaba a la recuperación de los valores y a hacer de la necesidad virtud.

Doce, trece años después, ¿cómo ser virtuosos sin necesidad?, ¿cómo ser conscientes de la debilidad de nuestra posición, si no actuamos urgentemente en las líneas señaladas?

La historia de nuestra economía, de nuestra industria está llena de ejemplos de respuestas y reacción ante situaciones de crisis. Hemos demostrado que somos capaces y tremendamente efectivos, para responder ante los problemas. Hemos demostrado que somos una sociedad que no se arruga, que no se paraliza ante la crisis. El reto ahora es movilizar la sociedad del bienestar.

Tensión creativa en tiempos de bonanza. Con el fin de situar una reflexión sobre nuestras carencias, el prisma de la innovación nos va a permitir sacar unas cuantas conclusiones.

## **5. Un modelo de Innovación**

Se habla mucho de innovación y, quizás, se hace poco. Nos movemos con la lógica de la moda y la muletilla de la innovación nos puede servir para casi todo, lo más grave sería que nos sirviese como excusa y no como reto.

La innovación es el reto movilizador para los próximos tiempos. Ahora bien, ¿cómo entender la innovación?. Veamos a continuación las bases de un modelo de innovación, un modelo de innovación competitiva.

## Principios inspiradores. Valores

Empezaremos por definir qué es INNOVAR. Según el diccionario, innovar es “introducir novedades en alguna cosa” y la innovación es “acción y efecto de innovar, introducir una novedad en algo”.

La primera reflexión sobre el concepto de innovar nos lleva a completar esta definición, ya que si no se trataría de un concepto cerrado, que se relaciona consigo mismo. Nos interesa, por tanto, un concepto de innovación o cambio en alguna cosa, pero en relación con los cambios que en esa misma cosa están produciendo terceros. Un concepto abierto de innovación, que nos lleva a hablar de *innovación competitiva*.

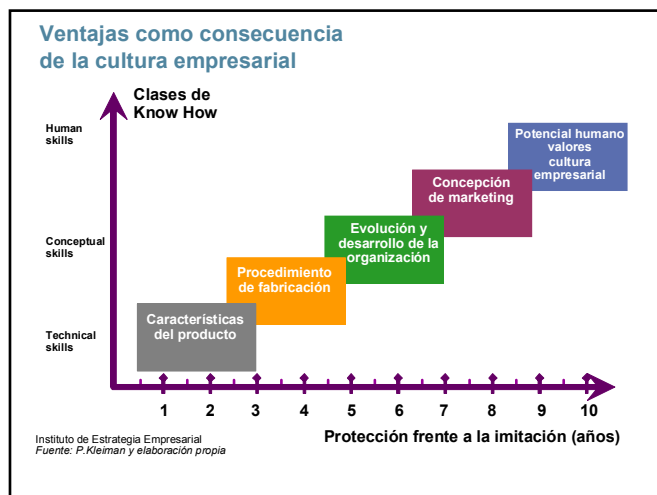
La innovación competitiva es la mejor opción frente a la competencia destructiva, ya que incorpora un elemento básico: el de la cooperación.

La innovación competitiva no es una fuerza que se base en la insolidaridad.

La segunda reflexión sobre la innovación competitiva es que supone transformación, implica ruptura. No hay verdadera transformación sin ruptura y supone costes a corto plazo si queremos los beneficios del largo plazo. La innovación competitiva se lleva mal con la cultura cortoplacista de no asumir retos y pensar que el paso del tiempo lo arreglará todo. La innovación competitiva supone asumir riesgos y exige de los perfiles más emprendedores. Kenneth Morse, director gerente del MIT Entrepreneurship Center, señalaba en una entrevista (2003), que “los empresarios deben perder el miedo a la quiebra siempre que ésta sea honesta. Un fracaso es la antesala del éxito”. Una cultura de asunción de riesgos que va en la línea contraria de querer cada vez más seguridad. La innovación competitiva tiene su principal enemigo en la burocracia. Necesitamos menos reglas y más valores.

La tercera reflexión es que la innovación competitiva necesita y busca resultados en el tiempo, desde el primer momento. Se lleva mal con la cultura en la que ganar tiempo es en realidad perder el tiempo. La gestión del tiempo es un elemento básico de la innovación competitiva. A veces más vale nunca que tarde.

La innovación competitiva descansa en valores que conforman cultura, que es la principal ventaja competitiva. Es lo más difícil de copiar. Los valores y la cultura empresarial nos protegen frente a la imitación de los demás, mucho más que cualquier otra ventaja competitiva.



Llátzer Moix señalaba en 1998 que “cuando todo cambia nos quedan dos amarras básicas: por un lado, los principios éticos y, por otro, el aprendizaje constante”. Valores y formación constituyen elementos consustanciales de la innovación competitiva.

El modelo de innovación competitiva descansa sobre el valor de la interdependencia (pertenencia a una red universal), que permite transformar la discusión sobre el tamaño físico en la apuesta, por ser un nodo de referencia en la red. Apuesta por la red y el tamaño con otros. Transforma la apuesta de la presencia global en el reto de ser nodo de referencia en la red.

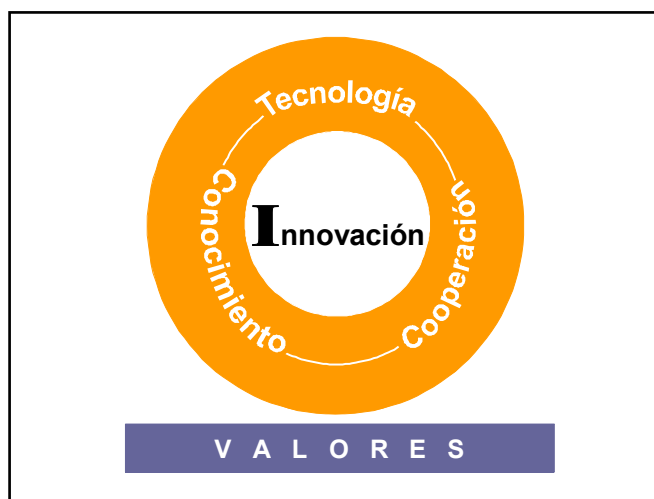
El caso de la Universidad Oberta de Cataluña es paradigmático. En el año 1995 crean la primera universidad virtual desde cero, apoyándose en la aplicación de las TIC, que les permiten llegar a todo el mundo. Una universidad virtual con 32.000 alumnos en estos momentos.

Tenemos que aspirar también a ser una referencia mundial en innovación competitiva.

Por último, el modelo de innovación competitiva es un paso obligado del modelo de calidad, no son cosas diferentes, sino estadios diferentes.

### Las piezas del modelo

De los principios inspiradores se concluye que el modelo de *innovación competitiva* descansa sobre valores. Dicho esto, la innovación surge de la confluencia de tres elementos básicos:



- Tecnología
- Conocimiento
- Cooperación

La *tecnología* constituye uno de los elementos tractores del modelo de innovación. En general cualquier tipo de tecnología, y de manera muy especial, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El *conocimiento* es otro de los elementos tractores. El conocimiento se basa en tres componentes básicos: la información, la formación y la comunicación. Se relaciona con el talento y la creatividad.

Por último, la *cooperación* constituye el otro motor de la innovación competitiva. Es un elemento fundamental hacia dentro y hacia fuera.

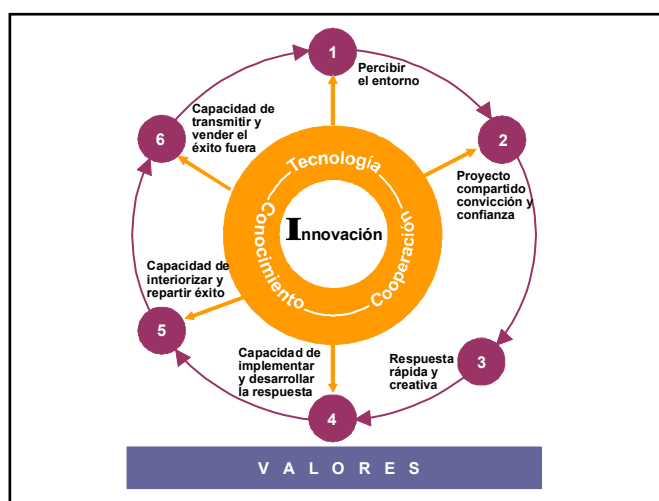
La *innovación* surge de la mezcla de estos tres elementos sobre la base de unos valores y para ponerse en relación con otros (proyecto abierto).

### **Lógica operativa del modelo**

El modelo de *innovación*, produce la innovación a través de la siguiente cadena, al interaccionar con el entorno:

1. Capacidad para percibir los retos del entorno. Mentalidad abierta, actitud activa y “en vigilia” permanente.
2. Base sólida de lo que somos, lo que queremos y lo que podemos, lo que supone un proyecto compartido claro, valores sólidos, convicción y confianza en nosotros mismos.
3. Respuesta rápida y creativa, que implica carácter emprendedor y capacidad de asumir riesgos.
4. Capacidad de implementar y desarrollar la respuesta en la red, que implica capacidad tecnológica, conocimiento y capacidad de trabajo en equipo.
5. Capacidad de interiorizar, repartir y repetir el éxito, dentro del entorno más inmediato y dentro del entorno más general (sociedad).
6. Capacidad de transmitir al exterior nuestra respuesta, vender el éxito, que permita alimentar el ciclo de retos del entorno de manera que no solo respondamos sino que el entorno nos identifique como un agente de valor y referencia en la innovación.

Podríamos decir que el motor de la *innovación* permite hacer girar la rueda que constituye esa cadena de valor de la innovación. Ahora bien, este modelo de innovación necesita incorporar el elemento básico de dinamismo, que es el tiempo. La pregunta sencilla hacia el modelo consistiría en preguntarle en cuánto tiempo es capaz de mover esa rueda. Si queremos que la innovación sea competitiva, necesita moverse rápidamente, necesitamos incorporar la variable tiempo.



### **El tiempo y la velocidad. Dinámica del modelo**

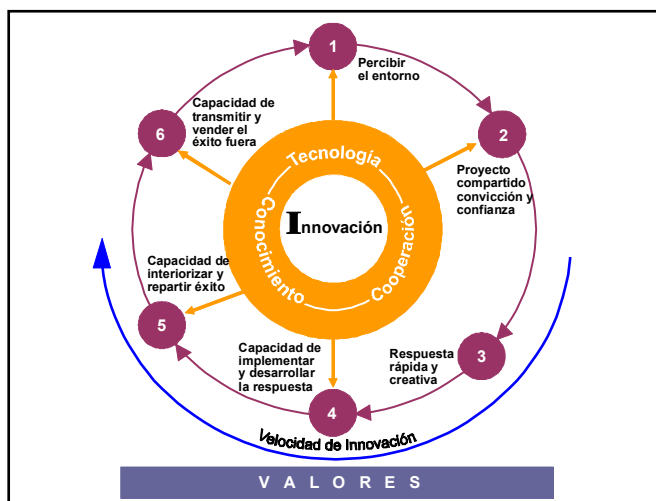
El concepto del tiempo es subjetivo. ¿Qué es pronto?, ¿qué es tarde?. La lógica del modelo de *innovación* nos dice que el objetivo debe ser mover la rueda muy rápidamente. ¿Pero qué es rápido?. En realidad lo que pretendemos decir es que hay que ser más

rápidos que los demás, mover la rueda de la innovación más rápido que los demás permitirá generar una innovación competitiva de manera sostenida.

Así es como el tiempo para innovar se convierte en velocidad de *innovación*. Nuestro reto es alcanzar una buena velocidad de innovación en relación con los demás. El reto lo expresa de manera muy clara Stan Davis cuando señala que *“la nueva economía es una combinación de velocidad, conexión y valor intangible. La competitividad de la empresa depende, más que nada, de lo que sabe y de la velocidad a la que puede aprender algo”*.

La velocidad de innovación es, pues, clave para hablar de verdadera innovación competitiva. Para hacer girar rápido la rueda de la innovación es fundamental que el mecanismo en el que descansa, los valores, y el motor de la innovación (tecnología, conocimiento y cooperación) estén bien engrasados y bien encajados, para que aplicando la fuerza necesaria pueda funcionar rápidamente.

Para hacer girar rápido la rueda de la innovación hay que dedicar esfuerzo y hay que “repetir” mucho el ejercicio, de manera que se generen automatismos. Hacer de lo nuevo un hábito, aprendiendo y aplicando métodos eficaces. Por eso necesitamos metodologías y necesitamos medir los resultados, porque esto no puede ser un ejercicio de improvisación y puro voluntarismo.



El concepto de dinamismo ligado al tiempo y la velocidad exige de un liderazgo claro. Hay que decidir cuál es la velocidad adecuada.

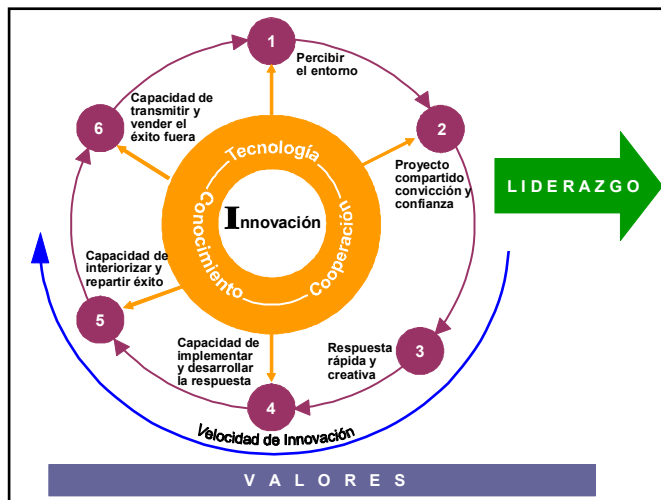
El concepto de tiempo y velocidad exige de un debate básico. El espejismo del acuerdo a largo plazo para enmascarar la falta de acuerdo a corto, es un peligro real. Parece que cuanto más lejos ponemos

el escenario (por ejemplo 2015) más fácil es estar de acuerdo. Sin embargo, las tensiones aparecen al asumir retos más cercanos en el tiempo. Cuanto más cerca más difícil cooperar porque hay más ruptura. En esta dialéctica, a veces, lo inteligente es “ganar tiempo” pero eso sólo puede ser utilizado de manera coyuntural. No puede convertirse en un valor que implique cultura porque el ganar tiempo se convertirá en perder tiempo.

## El liderazgo

El modelo de innovación competitiva no estaría completo sin un liderazgo claro. El liderazgo es fundamental para gobernar el modelo, tiene que velar por sus mecanismos, aplicar esfuerzo, determinar la velocidad y darle dirección.

La *innovación competitiva* necesita de un liderazgo fuerte y moderno. Liderazgo es riesgo, emprendimiento, fracaso y resurgimiento. Se construye también sobre los valores y nos lleva a hablar de un liderazgo cooperativo que escucha y busca el consenso. Por último, el reto del liderazgo nos afecta a todos, a cada uno según el espacio de referencia.



## Proyección del modelo sobre la realidad

El modelo de *innovación competitiva* lo podemos proyectar a los diferentes niveles de la realidad económica y social. No tiene que ver demasiado con el tamaño de la empresa, del país o de la institución. El tamaño no es un condicionante fundamental para innovar.

El modelo lo podemos aplicar a cualquier realidad socio-económica, partiendo de la persona y llegando al conjunto de la sociedad:

- Administraciones públicas
- Asociaciones empresariales
- Sindicatos
- Empresa
- Sistema educativo no universitario
- Sistema educativo universitario
- Centros tecnológicos
- Instituciones financieras
- Organismos de asistencia social y solidaridad
- Organizaciones culturales
- Partidos políticos

## 6. Líneas de mejora en la economía y la sociedad vasca desde el modelo de innovación

La aplicación del Modelo de Innovación a la realidad económica y social nos permite identificar una serie de líneas de mejora.

1. Con carácter general para el conjunto de la economía y la sociedad vasca, el reto fundamental es mejorar la competitividad por la vía de la innovación, para lo cual:
  - a. Aquí y ahora la urgencia histórica es *cooperar* para innovar a todos los niveles. Debemos romper las barreras a la cooperación, en todos los niveles. Por ejemplo, la barrera en muchos ámbitos entre la titularidad pública y la privada.
  - b. El principal peligro de la innovación es la burocracia. Necesitamos menos reglas y más valores. Tanto en la Administración como en las empresas.
  - c. Necesitamos reforzar urgentemente los procesos de creación, gestión y difusión del conocimiento.
  - d. Necesitamos impulsar con más fuerza la implantación generalizada de las TIC, para lo cual debe articularse un plan de actuación para la convergencia en la sociedad de la información.
2. El tamaño no es un problema, es una ventaja. Debemos crear un plan de identificación de posibles nodos internos y redes de referencia. Hay que identificar nodos de referencia mundial, invirtiendo en su fortalecimiento y ayudando al desarrollo de la propia red de influencia.
3. Los valores que generan cultura desde el modelo de innovación son la principal ventaja competitiva a medio y largo plazo, pero debemos ponerlo como objetivo a abordar de inmediato. Hay que propiciar la aparición y relevancia de líderes sociales en todos los campos de la innovación aplicada.

Es fundamental, así mismo, desarrollar planes para potenciar el espíritu emprendedor y fomentar la asunción de riesgos, frente a las demandas de la seguridad y el inmovilismo.

4. En el campo de las relaciones laborales se produce la relación entre las asociaciones empresariales y los sindicatos, que adolece de una falta grave de cooperación para generar la innovación competitiva.

La tensión que genera en la competitividad de la economía y las empresas, la existencia de unos costes laborales unitarios elevados, sólo podrá superarse a medio y largo plazo, si cambia el marco de relaciones

sindicatos-asociaciones empresariales y se comprometen ambas partes a jugar, de manera cooperativa, en el marco de la innovación competitiva.

5. La empresa debe contar con un nuevo marco de relación laboral, que pasa a ser profesional y que exige compartir valores y cooperar para el desarrollo de un proyecto empresarial abierto. En ese contexto, el marco de relación debe poner el énfasis en la formación continua, el conocimiento, la información y la participación. Sobre estas bases, de una relación contractual más cooperativa, el papel de los sindicatos debe cambiar radicalmente.
6. Los sindicatos deben abordar un proceso de reforma y transformación, adecuando su misión a las necesidades del modelo de innovación y provocando una reforma interna, que permita superar los peligros de la burocracia instalada.
7. En el campo de las administraciones públicas, en lo que se refiere a los mecanismos de cooperación interinstitucional, debe hacerse un esfuerzo adicional, teniendo en cuenta que son un factor relevante de la economía y la sociedad. La configuración de “una ventanilla única”, cara al administrado, empresa o ciudadano, es fundamental.
8. Se debe impulsar, de manera urgente, la materialización de las infraestructuras físicas básicas (Y vasca, aeropuerto...), que garanticen la comunicación del País con el entorno, de manera competitiva.
9. Abordar un plan específico de simplificación del entramado regulador que afecta a los procesos de creación de empresas.
10. Plan de reforma de las administraciones públicas que permita evolucionar hacia una administración para la innovación, abordando una reforma del sistema de retribución y de compensación de esfuerzos, evaluación del desempeño y carrera profesional. Desarrollar un modelo de reconocimiento económico y social (más gestor y menos burócrata).
11. El sistema educativo no universitario necesita de una profunda transformación, que le permita jugar un papel en el campo de la creación y transmisión de valores, en la formación y transmisión de conocimientos, y en la incorporación de las nuevas TIC.

El sistema educativo no universitario debe abordar un plan específico de formación de formadores en la innovación, con las dotaciones adecuadas.

Desarrollar un plan de formación permanente, que afecte a la población laboral y ponga el énfasis en la formación continua.

12. Crear el primer centro de formación profesional virtual (siguiendo el modelo de la UOC), que, apoyándose en la excelencia de nuestros centros de formación profesional, permita configurar un agente del modelo de innovación, con gran influencia en la empresa, en el mundo laboral y en la sociedad.

13. El sistema universitario, como tal y en relación con la Administración Pública, tiene que superar el reto de la cooperación, trascendiendo del debate sobre la titularidad pública o privada.

Necesitan cooperar más entre universidades y, dentro de cada universidad, entre facultades y departamentos, pues son pieza clave del modelo de innovación, ya que la institución universitaria debe tener tres objetivos básicos:

- Formar profesionales para el mundo laboral.
- Desarrollar la ciencia I+D.
- Transmitir y crear valores.

Si no ponemos en valor al sistema universitario, de manera que convirtamos su conocimiento en valor para las empresas y la sociedad, no tenemos nada que hacer en el campo de la innovación. Es clave en la formación y generación del conocimiento y en su velocidad de difusión.

Debe abordarse un plan de reforma estructural, que permita a la Universidad desarrollar un papel clave en la innovación, superando las barreras de la burocracia interna.

Hay que desarrollar un plan de formación de formadores en la innovación, que sea el motor de la transformación interna.

Deben asumir su papel en la formación continua y permanente, a lo largo de la vida.

Tienen que potenciarse la cooperación en red interna y su carácter referencial en redes internacionales.

Deben potenciarse los proyectos interuniversitarios e interfacultades.

14. Potenciar una verdadera política de cooperación universidad-empresa, que tenga en cuenta:

- La creación de titulaciones híbridas empresa-universidad.
- Plan de intercambios simétricos profesores-profesionales (universidad -empresa).
- Creación en la universidad de bolsas de emprendedores.

15. Creación de una “marca-valor” que identifique a las empresas en su aportación a la universidad, como parte de su responsabilidad social corporativa y tengan incentivos para dedicar parte de su resultado a proyectos de cooperación con la universidad.

16. Consolidación de los centros tecnológicos e impulso de los mecanismos de cooperación con la universidad y la empresa.

17. Apertura del concepto de innovación, articulando nuevos programas públicos para el desarrollo de la innovación en las facetas complementarias a las abordadas por los centros tecnológicos. Superar la focalización total en la innovación de producto.

En este contexto, deben articularse planes focalizados, en la medida que contribuyan al modelo de innovación, más que políticas horizontales.

Es importante trabajar por proyectos, para generar mayor efectividad.

18. Potenciar las relaciones de cooperación entre empresas para la innovación, creando redes no sectoriales (empresas de distintos sectores), aprovechando el espacio de los parques tecnológicos (innovalianzas).

También deberíamos reflexionar sobre el verdadero grado de cooperación entre empresas dentro del mismo sector.

19. Desarrollo e impulso de las instituciones de capital-riesgo, no tanto en cuanto a la existencia de instrumentos, sino en lo que supone abordar con más cultura de riesgo los proyectos que surjan en la sociedad.

20. Necesidad clara de impulsar la cooperación entre las instituciones financieras, especialmente las cajas de ahorro, que por tamaño, peso específico y capacidad de influencia, deben asumir un papel clave en el modelo de innovación.

21. Abrir el mundo de innovación al campo de la asistencia social, y más en un escenario de envejecimiento de la población, desarrollando el espacio de la tecnología social, que busca soluciones innovadoras para la mejora de la calidad de vida.

22. Abrir el mundo de la innovación -tecnología, conocimiento y cooperación- a los colectivos de jubilados prematuros, con una larga vida activa por delante, aprovechando un tremendo capital humano.

23. Desarrollar un programa específico de nuevos jóvenes directivos, configurándoles como un elemento tractor del modelo de innovación.

24. Desarrollar un modelo de medición de la innovación, marcando objetivos de convergencia con los mejores y poner en marcha un plan de convergencia en innovación competitiva, que nos permita pasar de medir con indicadores de medios (% del gasto de I+D con respecto al PIB) a medir con indicadores de resultados.

## **7. A modo de conclusión**

La segunda gran transformación económica de Euskadi pasa por la implantación de un modelo de innovación, que se proyecta en el conjunto de la sociedad, desde la asunción de un principio de cierta urgencia histórica. No es una cuestión a debatir para 2015, es una necesidad aquí y ahora.

Esta transformación no será posible sobre un realidad sin ruptura de mantenimiento del status quo. Debemos asumir el reto de gestionar la ruptura que permita la transformación. Según el profesor Santiago García Echevarría “solamente surgen capacidades empresariales, empresarios con gran capacidad de prestaciones, cuando se producen rupturas, aquí radican las grandes oportunidades y otra interpretación de los riesgos”.

En el apartado de líneas de mejora se han esbozado unos cuantos campos de actuación, con un componente de ruptura y transformación importantes. Quizás el alcance de la tarea nos pueda desanimar. No es ese mi objetivo, ni mi percepción. Como decía William Faulkner “para ser grandes hace falta talento, trabajo y disciplina, pero, sobre todo, es necesario asumir nuevos retos que se parezcan, cada vez más, a los sueños”.

Para conseguir estos, debemos movilizar a los mejores. Como decía Bertrand Russell “gran parte de las dificultades que atraviesa el mundo se deben a que los ignorantes están completamente seguros y los inteligentes llenos de dudas”. Y, sobre todo, remar, remar en cooperación.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña  
Presidente de Ibermática  
Mayo 2005

# Ibermática

Tecnología y Conocimiento

