

# Proyectos empresariales en la sociedad del siglo XXI

por **D. José Antonio Garrido**

*Conferencia pronunciada  
el 15 de octubre de 2002*

Forum Deusto



## Proyectos empresariales en la sociedad del siglo XXI

José Antonio Garrido\*

Excelentísimos Sres. Rector Magnífico y Presidente del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto, autoridades académicas, señoras y señores, desearía en primer lugar agradecer a la Universidad de Deusto, y en particular al Presidente del Forum, la oportunidad que me brindan para poder compartir con todos ustedes algunas de mis ideas, también algunas de mis preocupaciones y muchas de mis esperanzas.

Hace pocas semanas el diario *Le Monde* en su sección titulada Empresas-Capitalismo, recogía en apenas dos páginas la siguiente batería de titulares y subtítulos:

- Estados Unidos y Europa responden a la crisis financiera de forma diferente.
- Mientras que los mercados bursátiles registran récords a la baja, todos los grandes países buscan soluciones para reformar el funcionamiento del capitalismo. Si las iniciativas son numerosas la coordinación mundial es difícil.
- Alcatel suprimirá 29.000 empleos en dieciocho meses.
- A fuerza de subcontratar, la empresa ha perdido su conocimiento del negocio.

---

\* JOSÉ ANTONIO GARRIDO es Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Bilbao (1965), Doctor Ingeniero Industrial por Madrid (1969) y Graduado del IESE en el Programa de Alta Dirección (PADE). Actualmente es Vicepresidente y Miembro del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva de IBERDROLA, Presidente de la Sociedad para la Innovación y Promoción de Nuevas Tecnologías (SOCINTEC), Presidente de la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano y Presidente de la Fundación Altuna, entre otros. Es, además, Cónsul honorífico de Bilbao, Premio Vasco-Press, Miembro del Capítulo Español del CLUB DE ROMA y Amigo de Número de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País.

- Empresarios, sindicalistas, políticos y expertos exploran numerosos caminos de reflexión.
- El primer impulso no debe venir de los Estados.
- Debemos reafirmar nuestros valores europeos.

La verdad es que vemos repetidas día a día frases como las anteriores, que en el fondo tratan de resolver la profunda crisis que estamos viviendo desde planteamientos parciales que buscan recetas concretas (nuevas formulaciones en torno al papel de los Consejos de Administración, nuevas regulaciones tendentes a que no se produzcan escándalos financieros como los vividos en los últimos tiempos, más intervención de las Administraciones Públicas, ...), cuando de verdad lo primero que deberíamos hacer es una profunda reflexión que busque ser la base para producir un cambio radical de tendencia que nos conduzca a definir un nuevo orden en el cual el capitalismo, sin perder ninguna de las virtudes que han constituido el gran avance económico-industrial y tecnológico, sobre todo en el último tercio del siglo xx, desarrolle también una profunda cultura de «promoción de la justicia» a partir de una solidaridad práctica que trate de reducir el gap entre países ricos y pobres.

Utilizar el término «promoción de la justicia» resulta especialmente significativo, aquí y ahora, ya que esta Universidad Jesuítica tiene como misión fundamental el servicio a la fe y la promoción de la justicia.

## **El siglo xxi: de la confusión a la complejidad**

Hemos iniciado el siglo xxi sumidos en una gran confusión, sin duda acrecentada por los escándalos económicos de los últimos meses, cuando en realidad entre el siglo xx y el xxi, no ha habido ninguna frontera más que la artificial y convenida del calendario.

La mejor manera de comprender el siglo xxi es entender los cambios producidos a lo largo del siglo xx. Cambios que han suscitado riesgos e incertidumbres, que han sustituido capital por conocimiento, cantidad por calidad y todo ello en un entorno de abundancia, hasta de despilfarro podríamos decir, de información, tecnología y recursos financieros, frente a escasez de tiempo, atención y justicia social. Cambios que nos han conducido a una globalización donde las ideas universales han sido desplazadas por las interpretaciones locales, donde se ha producido la desaparición de lo extraño y donde el espacio geográfico ha sido sustituido por el espacio social. Cambios que nos permiten

abordar el futuro utilizando, en vez de dejarnos llevar por, la tecnología; futuro que lo definimos como el destino al que queremos llegar.

En definitiva, salimos del siglo xx y entramos en el xxi con las mismas variables clave que nos deben de servir para la reflexión y la definición de un proyecto de futuro en el cual la complejidad, y no la confusión, deberá ser la base de todas nuestras acciones. Complejidad entendida como análisis de muchas variables; hoy en día cualquier situación que estudiemos a nivel familiar, empresarial, institucional, ... es compleja y, por lo tanto, debe de ser abordada conociendo las variables que la definen.

Una situación que ha contribuido a crear confusión ha sido la superposición en el tiempo de dos efectos muy distintos. Uno fue la explosión de algo que nunca existió: las empresas de la llamada nueva economía, cuya analogía con el traje invisible del señor duque fue notable. Otro, la capacidad real de transformación en la forma de desarrollar las actividades empresariales, con el soporte de las tecnologías de la información y comunicaciones.

La utilización de las capacidades de computación para potenciar muchas de las actividades «convencionales» y la capacidad de integrar el conocimiento especializado disperso mediante el uso de Internet, son realidades que no pueden ser ignoradas y que previsiblemente darán lugar a cambios importantes en los esquemas organizativos de las empresas. El proceso está en marcha, el desarrollo tecnológico y organizativo continúa y las transformaciones se prolongarán aún bastante tiempo.

## **La persona, el futuro, la innovación y el riesgo**

Si algo caracteriza a la Sociedad del Conocimiento, en la que estamos inmersos, es la proclamación de la soberanía de la persona, considerada ésta como ser único cuyas acciones tienen un valor moral en cuanto están dotadas de finalidad. El hombre no sólo resuelve problemas sino que además los suscita. Lo característico del hombre es encontrarse siempre ante problemas nuevos y una de las mejores formas de abordarlos es «conjugarse» los tres verbos a los que hacía referencia Eduardo Chillida «Dudar, buscar, preguntar».

La persona necesita tener un futuro, crearse un futuro y creer en un futuro; el futuro y la innovación son una necesidad de la persona. Durante la era industrial el hombre ha cambiado de buscar la verdad en el

pasado a buscar la verdad en el futuro. Rompe la tradición para convertirse en agente de su futuro, futuro que construye con la tecnología.

Sin embargo es el mismo hombre quien rechaza los destinos tecnológicos. Hoy el hombre decide dónde quiere ir y con qué tecnología, el uso tecnológico sustituye de esta manera a la tecnología. Si podemos intentar ignorar el pasado, aún a riesgo de perder el sentido del presente, seguimos sin poder vivir sin futuro. De ahí que este futuro surja hoy como una necesidad vital del hombre.

Nos enfrentamos a situaciones de riesgo como en ningún otro tiempo. Muchos de los riesgos e incertidumbres nos afectan independientemente de donde vivamos y de lo privilegiados o marginados que seamos, ya que están ligados a la globalización. La globalización introduce otras formas de riesgo e incertidumbre, el riesgo tiene doble filo y está estrechamente ligado a la innovación.

Las culturas tradicionales no tenían un concepto del riesgo porque no lo necesitaban. Riesgo no es igual a amenaza o peligro. El riesgo se refiere a peligros que se analizan activamente en relación a posibilidades futuras. Sólo alcanza un uso extendido en una sociedad orientada hacia el futuro, que ve éste precisamente como un territorio a conquistar. La idea de riesgo supone una sociedad que trata activamente de no quedarse anclada en el pasado.

Estar vivo es, por definición, un asunto arriesgado. Una aceptación positiva del riesgo es la fuente misma de la energía que crea riqueza en una economía moderna.

## **La empresa, agente social de desarrollo y progreso**

«En el siglo XXI, hacer empresa es hacer Sociedad, capitalizando a la persona».

La Empresa es el lugar de concurrencia de personas creativas que se reúnen para aportar un valor que es apreciado por los grupos de interés que participan en ella, clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y la Sociedad. La Empresa es un ente social en que cada persona puede y debe aportar su libertad creativa, a partir de los valores de la solidaridad, la responsabilidad, la tolerancia y la profesionalidad. Valores que deben articularse a través de los principios culturales sobre los que se basan las relaciones con los grupos de interés antes citados.

La Empresa, así concebida, se caracteriza por «crear riqueza», con lo que:

- Satisface a sus clientes.
- Satisface a sus trabajadores.
- Retribuye adecuadamente a sus accionistas.
- Contribuye al desarrollo y crecimiento de sus proveedores.
- Contribuye al perfeccionamiento sostenido del entorno económico y social.

Empresa y sociedad, al menos en el mundo occidental, son dos realidades estrechamente vinculadas, casi incluso dos aspectos de una misma realidad. Los cambios que experimente la sociedad influirán, están influyendo más bien, en los modelos y en la concepción de la empresa. La sociedad lleva camino de sufrir importantes transformaciones que tendrán su reflejo en la forma de concebir la empresa, en su estructura, en la forma de gestionarla y en su función dentro de la sociedad civil, la cual parece que toma cada vez más cuerpo en las sociedades más cultas y más avanzadas.

Por eso la gran necesidad de «civilizar» a la Sociedad, lo que significa dar mayor protagonismo a la «Sociedad civil» frente a la «Sociedad política». Muchas veces se transmite la sensación de que los empresarios son subsidiarios de los políticos cuando en realidad están llamados a ser líderes sociales. Líderes sociales comprometidos con la creación de riqueza y no con otros objetivos cortoplacistas cuyas consecuencias negativas afectan a toda la Sociedad.

La «creación de riqueza», y su justo reparto, es un compromiso de largo plazo con el que la empresa consigue legitimidad para poder seguir existiendo en un determinado contexto económico, social y político. Uno de los aspectos de la crisis actual del capitalismo es precisamente el enfrentamiento y la elección en la empresa entre valores sociales frente a los valores operativos tradicionales.

La empresa se caracteriza por su naturaleza simbólica y moral, de tal forma que se puede definir como el lugar de integración de conocimiento especializado, alrededor de las ideas. De esta forma la empresa del siglo XXI logra la transformación de Ideas en Beneficios, en contraste con la empresa del siglo XX que transformaba los Recursos en Beneficios.

De nuevo aparece la persona y la organización como referente empresarial, tal vez lo más importante hasta ahora de la Sociedad del Conocimiento es el descubrimiento, o la percepción, de que el conoci-

miento constituye un activo fundamental en los procesos de creación de valor añadido. El principal problema pendiente es que aún no se han encontrado soluciones efectivas para optimizar la utilización del conocimiento disponible o para mejorar los procesos de producción de nuevos conocimientos. Europa se resiente de forma especial del primer de estos males y no consigue encontrar el remedio.

En estos momentos el desarrollo de las neurociencias cognitivas, con el apoyo de la tecnología con aportaciones como, por ejemplo, la posibilidad de obtención de neuroimágenes funcionales, es algo, que si bien tiene un origen reciente y un desarrollo todavía corto, su incidencia a lo largo del siglo puede ser más trascendente de lo que en estos momentos se puede estar pensando.

La Sociedad del Conocimiento podría contar, para su desarrollo, con unos instrumentos que hasta ahora ni siquiera había imaginado.

## **Ilusión = Dirección de personas = Liderazgo**

La transformación de Ideas en Beneficios da lugar a unas nuevas empresas que fundamentan su actividad en la capacidad de integrar el talento y la creatividad individual en una dimensión colectiva. La nueva estructura de estas empresas, basada en las potencialidades individuales y sociales de las personas, impone una nueva forma de entender la propia empresa y de gobernarla. Hablar de visión, misión y valores es apoyarse en la ilusión, el conocimiento y el comportamiento. Para definir la visión, objetivo a largo plazo ilusionante y alcanzable, es necesario tener bien clara la misión, conocimiento de lo que sabemos hacer (del negocio) y ambas deben estar soportadas por unos sólidos valores.

El empresario tiene que ser capaz de crearse su propia ilusión para que pueda ser compartida por sus colaboradores y por los distintos grupos de interés que participan de una forma u otra en la vida de la empresa. El líder empresarial tiene que ser un líder referente que colabore a la formación y despliegue de otros líderes dentro de su propio negocio: liderazgo compartido.

Una de las características relevantes de este nuevo líder, es su capacidad para seleccionar personas, quienes bajo la influencia de la cultura del liderazgo compartido se transformarán en nuevo líderes. Ser líder-seleccionador significa buscar personas que compartan Proyectos, huir de la mediocridad, marcar un estilo acorde con el Proyecto, seleccionar



a los «seniors» que quieran ayudar desde la experiencia y el conocimiento, no tener miedo a equivocarse ...

«Debemos preparar personas, a todos los niveles, para asumir responsabilidades e iniciativas de liderazgo. Personas que haciendo uso de su conocimiento resuelvan problemas a su nivel y contribuyan a vitalizar el liderazgo compartido. Junto a todas estas personas a las que, en su nivel, pueden ser llamadas líderes, en toda empresa o sociedad con vitalidad, encontramos personas que de una manera no oficial comparten tareas de liderazgo comportándose con responsabilidad respecto a los propósitos de la empresa. Este tipo de personas, que son habitualmente ignoradas en toda la literatura sobre liderazgo, son inmensamente importantes para el líder y para la empresa» (John Gardner).

El liderazgo compartido supone el triunfo de la humildad. El jefe trabaja sobre la actividad, la dirige y controla. El líder que comparte, trabaja con y para la organización, es decir, con y para las personas.

«El líder inspira confianza, lealtad, y anima a trabajar duro y, sobre todo, un líder de verdad es una persona con la habilidad individual de encontrar el significado de los acontecimientos negativos y de aprender de las situaciones más críticas, ... El líder es capaz de examinar sus valores, poner en cuestión sus presunciones y perfeccionar sus juicios ... De esta manera, adquiere una visión más clara de quién es él, de qué rol desempeña, y cuál es su lugar en la Sociedad» (Warren Bennis).

La principal aportación de un líder empresarial es la de crear y potenciar la cultura en la que la competencia (conocimiento) y los comportamientos (valores) sean las bases del desarrollo del proyecto empresarial.

Es preciso ser suficientemente competente en los conocimientos básicos y en los fundamentos de cada negocio. Conocer, manejar y controlar las variables clave de cada negocio y en cada ocasión. La competencia tecnológica es un factor fundamental para un líder empresarial y vemos cómo, paulatinamente, va perdiendo su «glamour» social e intelectual.

El líder empresarial tiene un poder ético que debe desarrollarlo de manera positiva para su empresa, para sus colaboradores, para quienes se relacionan con su negocio y para la Sociedad. Los valores de los líderes empresariales están vinculados a los asumidos por la Sociedad en la que viven.

Los valores del líder son el marco de referencia para él y para su equipo (liderazgo compartido). Este líder tiene que elegir y llevar a su comportamiento una serie de principios culturales que dejen su impronta allí por donde pase. Cumplir con los comportamientos exigidos por las leyes y los reglamentos no es ningún mérito especial, sino una condición previa que se debe suponer en cualquier empresario o directivo.

## **El nuevo Capitalismo y la nueva Corporación**

«Todos nosotros en el mundo desarrollado tenemos que enriquecernos haciendo a los pobres más ricos, y esto significa hacer más que pagar nuestros impuestos. Significa invertir en el desarrollo de comunidades locales, en nuestro país y en el extranjero, y significa invertir en tecnología que sea menos perjudicial para el medio ambiente, aunque en el corto plazo no obtengamos el retorno de la inversión. Nosotros, a nivel individual y como corporación, tenemos que aprender a pensar más allá de nuestra propia existencia si no queremos que nuestros nietos vean en el capitalismo la causa de un mundo envuelto en conflictos, en el que los excluidos del bienestar reclaman entrar, y cuando son rechazados buscan cómo romper las puertas. La emigración económica probablemente será uno de los temas clave del nuevo Siglo» (Charles Handy).

El nuevo capitalismo tiene que dar lugar a una nueva sociedad. A su vez, la nueva sociedad que se está configurando exige un nuevo paradigma del sistema económico. Algunos de los aspectos determinantes del cambio social son el incremento de la esperanza de vida, la transformación de los esquemas de valores, el desarrollo de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC), el progresivo desarrollo de la Sociedad del Conocimiento y desviación del esfuerzo investigador del campo de las TIC al de las Ciencias de la Vida.

Necesitamos definir la Nueva Corporación que ha de generar el nuevo capitalismo de siglo XXI.

La empresa entendida como corporación es uno de los logros y símbolos del desarrollo de la sociedad industrial y, como tal, ha sufrido su misma evolución y recibido sus mismos impactos. La «calidad de vida» fue definida como el espíritu de la sociedad industrial. Más tarde, este concepto de «calidad» invadiría la vida empresarial más allá de su actividad productiva, incorporando nuevos compromisos que hoy una empresa no puede eludir: Calidad en los productos, Calidad de las condiciones de Trabajo, Calidad del Medio Ambiente, ... Hasta el punto

que estos factores impulsados por la presión de la opinión pública han llegado a transformar los valores que han soportado durante el siglo xx la actividad empresarial, sustituyendo:

- El Crecimiento por el Crecimiento equilibrado.
- La Tecnología por el uso tecnológico seguro, respetuoso con el medio ambiente y la estabilidad social.
- El Beneficio por la Responsabilidad Social de las Corporaciones.
- La Gestión autoritaria por la gestión participativa.
- La eficiencia económica por la eficiencia en la economía, en el factor humano, en la cultura empresarial.
- La supuesta lealtad a la empresa por la adhesión a proyectos compartidos.

Hasta el punto que hoy una empresa no puede desarrollar su actividad permaneciendo ajena a las expectativas de la Sociedad.

En definitiva, se trataría de producir un cambio radical de tendencia en «nuestros Proyectos Empresariales» de manera individual y colectiva acertando a saber definir correctamente (no dejar que lo hagan otros), la visión, la misión y los valores; adquiriendo, manteniendo y mejorando el conocimiento de los aspectos clave de cada negocio (variables claves), lo que también es aplicable a nivel familiar y personal.

La visión definida como sueño, objetivo ilusionante y alcanzable dentro de un marco temporal (hasta el nonagenario podría tener su visión). Es importante ejercitar la visión de modo que el Proyecto de Empresa se acople a lo que requiere la sociedad cuyo modelo no es estático.

La misión entendida como saber lo que se sabe hacer de manera excelente, a todos los niveles, personal, familiar, empresarial. Teniendo en cuenta, por una parte, la incidencia que tendrá el proceso de maduración de las aplicaciones de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y, por otra, la gran importancia de identificar bien los cambios organizativos necesarios en las empresas, para aprovechar las posibilidades de las TIC y para acoplarse a los cambios en la configuración de la sociedad. Todo ello sin olvidar la incidencia tanto social, como económica, como individual, de nuevos conocimientos acerca del ser vivo y en particular del ser humano.

Y por último los valores, que son el marco de referencia para la acción y que es necesario definirlos desde dentro de la organización. La necesidad cada vez mayor de valores ético-sociales tales como: Libertad, Dignidad y unicidad de la persona, Igualdad de oportunidades,

Pluralismo, Justicia, Legitimidad, ... Por otra parte es de gran importancia prestar atención a los nuevos esquemas de valores que se vayan perfilando, una pista para saber hacia dónde evolucionan los valores puede ser «prestar atención a la letra de lo que cantan los jóvenes» (Peter Schwarz).

## **La empresa vasca: propuestas para avanzar creando futuro**

A lo largo de esta conferencia he pretendido desarrollar estas ideas fuerza:

- «En el siglo XXI, hacer empresa es hacer Sociedad, capitalizando a la persona».
- «La empresa tiene importancia como organización, más allá de las transacciones».
- «El liderazgo compartido, el líder referente como seleccionador de su equipo de colaboradores».

Como conclusión de esta exposición, me gustaría compartir unas propuestas que considero deberían caracterizar a nuestras empresas, en el nuevo contexto cultural, económico y político que se está configurando. Estas propuestas pretenden aportar un conjunto de ideas y sugerencias de carácter personal que contribuyan a la mejora del proceso de reflexión estratégica que, con urgencia, necesita el País Vasco.

A la ausencia de una cultura positiva respecto al medio y largo plazo, se ha añadido en los últimos años la incapacidad para diseñar «Períodos transitorios inteligentes». Las estrategias se diseñan en base a planteamientos de todo o nada, y en el mejor de los casos se decide seguir por la senda del continuismo fatalista que caracteriza a las instituciones mediocres.

«Los períodos transitorios inteligentes sólo pueden ser diseñados por personas y grupos inteligentes». Huyamos pues de simplificaciones reduccionistas que lo único que hacen es introducir confusión y negar la capacidad de solución de problemas complejos a aquellos que pueden y deben hacerlo.

Con idea de contribuir a que este «período transitorio» que nos va a tocar vivir en el horizonte de los próximos años, culmine con la consolidación de los líderes que lo conviertan en «inteligente», pretendo aportar unas ideas que en consonancia con lo dicho anteriormente sirvan para contribuir al diseño del nuevo capitalismo entre nosotros.

Estas ideas se basan en la necesidad de contar con una ilusión, con los conocimientos necesarios y con unos comportamientos basados en valores positivos. Y todo ello desarrollado por las personas y para las personas.

En la sociedad vasca como en el resto de sociedades nos enfrentamos al reto de adaptarnos a esa nueva realidad que es la globalización. Y en este punto tenemos que ser conscientes que los Gobiernos y las Administraciones no pueden ocupar nuestro lugar. El primer paso nos corresponde a nosotros, que somos quienes, desde nuestra responsabilidad personal, tenemos que elegir el papel que queremos jugar en un mundo que, nos guste o no, es global.

En esencia la globalización define un contexto y un concepto de mundo. Y sin lugar a dudas en este nuevo contexto la principal barrera no es ni la distancia, ni las distintas regulaciones, sino la cultura y los valores. Por eso hoy se empieza a hablar de la emergencia de una economía global constituida por mercados culturales, entre los que destaca el bloque compuesto por los países latinos y de tradición católica. Estos nuevos espacios culturales van a sustituir a los mercados protegidos y regulados por la nación-Estado de la era industrial. Y es en medio de estos nuevos espacios culturales donde los vascos debemos ubicarnos.

Necesitamos proyectos que adecuen nuestras virtudes tradicionales —trabajo bien hecho, esfuerzo cotidiano, asunción de riesgos, etc.— a las realidades actuales. Tenemos que cambiar la dirección de la tendencia. Hemos de recuperar la preocupación por lo trascendente, por la convivencia, por la solidaridad y por la observancia de las normas éticas más elementales.

Los nuevos proyectos deben crear ilusión, generar expectativas, prometer y facilitar información y, sobre todo, poner a su frente líderes con credibilidad profesional y humana.

Estos proyectos deben basarse en compartir una visión, unos valores esenciales y unos principios de actuación en los diferentes entornos sociales.

*¿Qué queremos? ¿Cuál es nuestra visión? ¿Nuestro objetivo a 10 años?*

«Queremos una **sociedad vasca integradora** que cree las **condiciones** para que como ciudadanos nos **enorgullezcamos** de pertenecer a nuestra tierra porque satisfacemos nuestras **necesidades como personas** con una **calidad excelente** compatible con un **coste aceptable**».

En los próximos diez años, deberíamos «Ser los primeros en España y estar entre los cinco primeros de la UE en: Sanidad, Universidad, Enseñanza Primaria y Secundaria, Atención a los Mayores, ...».

Lo que expresado en parámetros empresariales, nos debería llevar a: Ser los primeros en España y estar entre los cinco primeros de la UE en Renta per Cápita. Disponer de empresas de dimensión adecuada que asuman el Proyecto y sirvan de referencia a las demás. Disponer de un conjunto de líderes empresariales que actúen como catalizadores de la movilización en torno a este Proyecto. Disponer de un sistema financiero orientado a implicar el ahorro en proyectos generadores de riqueza.

Otro componente de este proyecto ha de ser la necesidad de disponer de los conocimientos necesarios y esto solamente se logra con y a través de las personas libres, ejerciendo su capacidad de innovación creativa. Si no hay personas no podemos hacer nada.

El nuevo proyecto es de largo plazo y debe incluir una faceta que puede constituir de hecho el mayor riesgo de este País: la demografía. Nos convertiremos en un pueblo decadente, si por un lado no resolvemos el problema de la natalidad y por otro no evitamos la fuga de los productos de la Universidad que tanto cuestan y tanto se necesitan: los universitarios.

Existen dos colectivos de personas cuya participación e incorporación a esta nueva tendencia social y económica es imprescindible: los jóvenes y los trabajadores en activo.

Ya que los jóvenes son quienes han de conformar la futura sociedad que ha de disfrutar de estos nuevos logros, esta sociedad debería pedirles:

- Que se responsabilicen de una buena formación, y, si son capaces, que se formen excelentemente.
- Que exijan igualdad de oportunidades para la formación y reconozcan a quienes destacan.
- Que se formen profundamente en conocimientos básicos. No sabemos cuáles serán los oficios dentro de 10 años; sólo con unos conocimientos básicos sólidos podrán desarrollarse con éxito.
- Que se entrenen en practicar la autenticidad, valorando a quienes les rodean por lo que son, no por lo que tienen.
- Que sean íntegros, lo que les exigirá no aceptar la situación establecida, que participen activamente en el cambio de tendencias, que asuman riesgos.

A los trabajadores en activo, a todos lo que tienen un trabajo que les permite satisfacer sus necesidades, la sociedad de futuro les debería pedir:

- Que asuman la responsabilidad de ser profesionales, adquiriendo el dominio de las disciplinas necesarias para el desarrollo de las funciones de su empleo, y que se solidaricen con los que no tienen trabajo, participando activamente en todo tipo de acciones radicales contra el paro.
- A quienes gozan de una posición estable u ocupan posiciones directivas, que apuesten por el binomio responsabilidad-riesgo, en vez de situarse en el de seguridad-uniformidad.
- A quienes ocupan posiciones de funcionarios, que contribuyan a la reforma de la Administración para suministrar a los ciudadanos unos servicios públicos de la máxima calidad.

A su vez, la sociedad de futuro debería promover un **cambio radical de tendencia** pasando de «apoyar» intereses varios, que son una causa importante de la debilidad económico-industrial relativa del país, a **apoyar** a personas y grupos de gran competencia técnico-ética, que estén dispuestos a responsabilizarse en proyectos a medio y largo plazo para regenerar el tejido económico-industrial del país.

Un cambio radical de tendencia que pase por una revisión profunda, que huya de convencionalismos habituales y se pregunte cosas como ¿por qué no cambiar impuestos por talento y aplicar éste a un Proyecto compartido?

Será necesario por tanto hacer un gran esfuerzo para «convocar» a todos los excelentes profesionales de dentro y de fuera, que comparten el proyecto y hacerles ver que merece la pena constituirse en el nuevo poder económico-industrial del País. Que su concurso es necesario y que la oportunidad es única.

Y finalmente tratándose de las personas, merece la pena reflexionar que en un País pequeño, como el nuestro, más que empresas «tractoras» deberíamos tener grupos de «profesionales tractores», que por su posición empresarial sean capaces de generar riqueza para el País. A los futuros decisores políticos sería importante poderles ofrecer equipos de personas, que actúen en diferentes actividades económico-industriales, de probada competencia ética y técnica, que formen con aquellos una auténtica red cuya base sea el Proyecto Compartido.

La feliz realización de este proyecto, requiere unos comportamientos de todos los ciudadanos en los diferentes ámbitos en que nos en-

contremos, de tal forma que por encima de las circunstancias específicas se deberán mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar planteamientos y sobre todo actuaciones.

**Los valores son esenciales, no deben estar sometidos a alteraciones circunstanciales y, por lo tanto, resultan de estricta aplicación en todo momento, en cualquier toma de decisión: Integridad, Justicia, Solidaridad, Autenticidad, Responsabilidad.**

La práctica correcta de los Valores Esenciales no se ha de realizar en lugares abstractos, en escenarios virtuales, sino en los entornos en los que nos desenvolvemos. De ahí la necesidad de fijar unos **Principios de Actuación en los entornos de la Sociedad**, tanto en los entornos directos de los que formamos parte como individuos (Juventud, Mujeres, Parados, Tercera Edad, ...), como en los no directos de los que formamos parte indirecta pero influyente (Universidad, Empresa, Administración, Iglesia, ...).

Todo lo anterior introducirá un cambio radical en la concepción de lo que es una empresa, dejando en segundo término las consideraciones de tamaño, influencias ... e introduciendo otros parámetros en donde las personas serían la base de la nueva definición de lo que es una empresa.

Nuevamente los valores darían el «estilo propio» a estas empresas. Valores que se sustentarían en los «nuevos profesionales» y que nos permitirían:

- Crear un «nuevo» tejido empresarial.
- Crear unas «nuevas» alianzas con los grandes grupos mundiales, basadas en la calidad ética y técnica de nuestros profesionales y en el «nuevo» prestigio industrial de nuestro País.

No quiero terminar sin hacer una referencia a la Universidad de Deusto porque estoy convencido que puede y debe jugar un papel de suma importancia en este «cambio radical de tendencia» al que he hecho referencia en tantas ocasiones a lo largo de mi intervención.

Con la mirada puesta en el futuro, la Universidad de Deusto puede convertirse en el catalizador del Proyecto o de los proyectos, pues de aquí van a salir una parte importante de los líderes del futuro. Formar personas con capacidad para desarrollar conocimiento y comportamiento no es sólo una función que se desarrolla durante el período de permanencia (cinco o más años) en la Universidad. Atraer a los líderes económicos, industriales y sociales de aquí y de fuera para que partici-



pen en Proyectos Compartidos, para que aprendan en el Liderazgo compartido, para que contribuyan a construir las Nuevas Corporaciones es una tarea en la que Deusto se debe de implicar contribuyendo a formar a «los nuevos trabajadores del conocimiento» en un ciclo de aprendizaje que recorre diferentes etapas: destrezas básicas y educación en valores, aprender a aprender, aprender a crear conocimiento y aprender a no dejar de aprender. En definitiva una educación de la cuna a la tumba.

Muchas gracias.

