

El empresario ante el cambio

por **D. Iñigo de Oriol**

*Conferencia pronunciada
el 28 de febrero de 1995*

Forum Deusto

El empresario ante el cambio

por D. Iñigo de Oriol*

Es un honor para mí tener la oportunidad de dirigirme a ustedes para hablar del papel del empresario en una sociedad en cambio, en el marco de esta Universidad de Deusto, con tan larga historia en la formación de hombres, que han contribuido de forma extraordinaria, como profesionales, directivos y empresarios al progreso, al desarrollo, a la modernización, en definitiva, al cambio de nuestra sociedad.

Agradezco profundamente su invitación al Presidente y al Consejo del Forum, así como al Presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos de la Facultad de Derecho y a su Junta Directiva.

Hago extensivo mi agradecimiento al Excelentísimo y Magnífico Rector y al Presidente del Consejo Social, que acogen e impulsan esta iniciativa tan enriquecedora como es el Forum Deusto.

Y no puedo ocultar mi satisfacción también porque este acto tenga lugar en Bilbao, en este País Vasco, tan unido al nacimiento de nuestra Empresa y a tantas otras, medianas, pequeñas y grandes, que aquí tuvieron sus raíces.

* Iñigo de Oriol e Ybarra nació en Madrid en el seno de una familia de empresarios vascos. Tras licenciarse en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, inició sus trabajos en Hidroeléctrica Española (hoy Iberdrola), de la que fue Consejero desde 1975, Presidente del Comité de Gerencia en 1985, y Presidente del Consejo de Administración desde 1985 hasta 1991, momento en el cual, tras la fusión de Hidroeléctrica e Iberduero y la constitución de Iberdrola, ocupó la Presidencia de esta última, cargo que desempeña en la actualidad. Es de señalar también la labor desarrollada en la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, de la que hoy es Presidente de Honor, consiguiendo la fusión de la Cámara de Industria que presidía, con la de Comercio, que coexistía por separado. En la actualidad compatibiliza la Presidencia de Iberdrola con otras actividades empresariales, como la Presidencia de ASLAND y el Consejo de SIEMENS, entre otras.

Porque hombres vascos crearon, con una amplia y generosa visión de futuro, un proyecto industrial y financiero de dimensión nacional. Gentes que, con los pies bien afincados en la realidad del País Vasco y siguiendo una larga tradición de hombres arriesgados y emprendedores, pusieron las bases de una gran aventura económica, en cuya estela hoy todavía estamos.

Paso, ahora, al objeto de mi exposición.

Función del empresario

«Muchos consideran al empresario como el lobo hambriento que hay que abatir; otros piensan que es una vaca a la que se puede ordeñar indefinidamente. Pocos son los que le consideran como el caballo que tira del carro.»

Estas palabras de Winston Churchill reflejan bien la falsa imagen que existe del empresario; el radical desconocimiento de la función que le corresponde desempeñar y la consiguiente actitud crítica y recelosa de que ha sido objeto, no sólo entre los intelectuales, sino también en el ámbito general de la opinión pública.

Es realmente sorprendente que hasta época bien reciente el empresario haya sido tan mal comprendido y tan cicateramente juzgado.

Porque es él, el empresario, como decía el economista francés Say en 1800, el que «retira los recursos económicos de áreas de baja productividad para ponerlos en áreas de mayor productividad y rendimiento». Pero Say no elaboró un dibujo completo de la identidad del empresario, y 200 años después de que acuñara el término, sigue habiendo una cierta confusión sobre el concepto de su función y del papel que le corresponde en la Sociedad.

Modernamente, como se sabe, Schumpeter se ha interesado de forma especial por la figura del empresario y el impacto de su actividad profesional en la economía; pero nos falta todavía una explicación global y satisfactoria del nacimiento de la figura del empresario en el siglo XIX y de su quehacer histórico en la revolución industrial, en la que todavía vivimos.

La razón de que surjan o no empresarios no es probablemente un problema de naturaleza económica, sino de carácter social, relacionado con los valores existentes en cada sociedad y con las actitudes dominantes ante el riesgo y la innovación.

Porque la esencia de la actividad económica es comprometer recursos presentes con expectativas futuras, y esto significa incertidumbre y riesgo. Por ello, quien necesita certeza y seguridad no será probablemente un buen empresario, y es improbable que se desenvuelva bien en multitud de actividades en las que haya que tomar decisiones, porque la esencia de cualquier decisión es la incertidumbre. Todo aquel que acepta y afronta la toma de decisiones es ya, de hecho, un empresario, porque se comporta empresarialmente. Ser empresario supone una conducta más bien que un rasgo de personalidad y su base de soporte en un mundo de conceptos y de teoría.

Cada práctica descansa en la teoría, incluso cuando el que la practica no se percate de ello. La actividad empresarial descansa en una teoría de la economía y la sociedad, que acepta el cambio como algo normal y conveniente, y considera que la tarea más importante en la sociedad, y especialmente en la economía, es hacer algo diferente. Algo que mejore las condiciones existentes. No el cambio por el cambio, sino el cambio para mejorar.

El empresario, el buen empresario, es el que piensa en el largo plazo, el que asume el riesgo que ese largo plazo comporta, pero riesgo no sólo para perder, sino para ganar, en definitiva para crear riqueza, que es la misión fundamental del empresario. Crear riqueza para remunerar el capital invertido, para mejorar la calidad de vida de los empleados para, en definitiva, servir a la sociedad en la que está inserto.

El artista contribuye a la mejora de la sociedad con algo bello; el empresario contribuye a la mejora de la sociedad con algo útil. Este planteamiento inicial resalta el papel del empresario en el avance y desarrollo de la sociedad. A veces el empresario necesita de las cualidades del artista, y el artista de las del empresario. Pero éste es un asunto en el que no podemos ahora entretenernos, aunque sí quiero añadir que las dificultades que encontramos para definir las cualidades del empresario en abstracto, son menores o no existen cuando aparece una figura concreta que las encarna en su propia trayectoria.

Por ello, me van a permitir que en esta Universidad de Deusto hable ahora de un empresario que nació cerca de aquí, en Santurce, y que, a mi juicio, que no es desde luego un juicio imparcial, reflejó en su trayectoria vital las características y las virtudes que acabo de describir. Me van a permitir que hable de mi padre, José M.^a de Oriol, de quien lo aprendí todo, pero, especialmente, las virtudes empresariales. De él aprendí la necesidad de ser exigente con uno mismo, incluso duro con uno mismo, cuando se está en un puesto en el que se representan los

intereses de muchos, los intereses generales. De él aprendí la fortaleza en la defensa de posiciones justas, cuando se cree en ellas, aunque sean difíciles e incluso impopulares. De él aprendí el mirar hacia lo lejos, hacia el futuro, en lugar de buscar el éxito fácil en el corto plazo.

En definitiva, lo que aprendí de él fueron, como les decía, las virtudes esenciales de un empresario nato, de un hombre de empresa con visión, con serenidad y con firmeza, virtudes que son las que se encuentran en tantos empresarios anónimos, empresarios pequeños, grandes y medianos, que son los que mantienen la máquina productiva del país, y a los que hoy, en estos momentos de crisis, se apela con urgencia, porque son los únicos que pueden ayudar a salir de la difícil situación en la que nos encontramos.

Una difícil situación que podemos ver desde muchos ángulos, que tiene muchos rostros, y que tiene un nombre que todos conocemos muy bien: la crisis de empleo. Crisis que dura, que se ha convertido en crisis estructural. La crisis de empleo lo condiciona y lo modifica todo, y en ella está el origen del cambio de actitud, que se está produciendo desde hace ya algún tiempo, respecto al papel de la empresa y del empresario.

Así, la empresa, de ser discutida y puesta en tela de juicio, ha pasado a ser aceptada y reconocida por todos como una institución básica de la sociedad. Ya no es considerada, como decían algunos, como una institución de derechas. La empresa recibe hoy el respeto y apoyo de los gobiernos de cualquier signo. De alguna manera, han desaparecido todas las viejas demagogias respecto a su papel.

Hoy se acepta su protagonismo histórico, como motor social, como elemento imprescindible del equilibrio social y como garantía de las iniciativas privadas al servicio de la colectividad.

La experiencia de la llegada de las izquierdas al poder, en algunos países de Europa, ha sido, en este sentido, muy significativa. Uno de los mitos más esterilizadores de la acción política y económica de la izquierda se basaba en el principio de que el Estado, con el Presupuesto en la mano, podía hacerlo todo, reglamentarlo todo y solucionarlo todo, desde el desarrollo industrial a la creación de empleo. Y, a través de la legislación laboral, regular y controlar las relaciones sociales, desde la política salarial hasta la duración de la jornada de trabajo. No era difícil percibir, en los viejos esquemas del pensamiento político estatalista, un fondo de desconfianza hacia las iniciativas sociales que pudieran surgir fuera del control del Estado, sospechosas siempre de actuar en

beneficio de intereses particulares, enfrentados, se pensaba, por principio, a los intereses públicos o generales.

Pero ahora, en estos momentos de crisis, se revaloriza el papel del emprendedor, el papel del empresario. Se reclama su presencia porque es evidente que ese papel es insustituible. Pero el empresario sólo nace en un ambiente, en un entorno apropiado. Y desgraciadamente ése no es siempre el caso en nuestro país. Porque España no cuenta con una cultura tecnológica que genere una actitud abierta y creativa. Cabe pensar que esta situación deriva de un sistema educativo poco orientado hacia la formación de una mente innovadora. La educación básica española es eminentemente teórica, y la formación profesional está más alejada de la empresa que en los otros países de nuestro entorno. La educación universitaria está centrada en impartir conocimientos de alto nivel, pero sin tener, aparentemente, la sensibilidad necesaria para establecer el puente entre el saber y el saber hacer. Esta Universidad de Deusto, bien lo sabemos, es una excepción por su trayectoria al servicio de la sociedad.

Otro de los rasgos de nuestra sociedad es que se priman actitudes de seguridad-uniformidad frente a las de responsabilidad-riesgo. Se estigmatiza el fracaso, y con ello se desincentiva la responsabilidad del riesgo. Todo esto tendrá que cambiar si queremos que haya vocaciones emprendedoras, porque el riesgo y la innovación son, como he dicho, los instrumentos específicos, las señas de identidad del empresario.

Hay que tener en cuenta además que el marco laboral de nuestro país es extremadamente rígido, y el sistema financiero excesivamente receloso a la hora de analizar los riesgos de la innovación, lo que inhibe lógicamente el crecimiento de una actitud innovadora, actitud que tampoco es estimulada por una adecuada política fiscal.

El entorno que acabamos de describir no refleja, ciertamente, una situación favorable para la innovación en nuestro país. Pero me queda algo por decir que es, a mi juicio, lo más importante y decisivo. Y es que la actividad empresarial constituye una opción del individuo, que tiene su cauce natural en el ámbito de lo privado. Y, en este sentido, resulta difícil conciliar lo público con el carácter genuino del empresario. Una sociedad que mira mucho al Estado, que espera mucho de la Administración Pública, no es la mejor sociedad para que germine y se desarrolle el necesario espíritu empresarial.

Lo que necesitamos es una sociedad en la que los hombres opten con más frecuencia, con vocación y conocimiento, por la actividad em-

presarial, de tal forma que el espíritu emprendedor sea, en ella, algo normal, estable y continuo. El Estado tiene, sin duda, una misión que cumplir, y es la de establecer un entorno político y económico estable que, sin hacer competencia a la iniciativa privada, fomente una sociedad de emprendedores.

Esto no puede realizarse desde la situación de un Estado omnipotente y omnicompetente, sino desde la realidad de un Estado de dimensiones reducidas, eficaz, capaz de escuchar a la sociedad, de comprender a los ciudadanos y, por consiguiente, de servirles, ayudándoles a llevar a cabo por sí mismos sus objetivos. Porque la fortaleza de un Estado no viene dada por su tamaño, sino por su eficacia. Y porque, finalmente, es el individuo el que, con su capacidad creadora, su esfuerzo y su tesón, puede poner en marcha el sistema productivo y asegurar el crecimiento mediante su trabajo organizado, eficiente y competitivo.

Sin embargo, asistimos a un fenómeno que se está generalizando en los países desarrollados: una presencia progresiva de lo público en la economía. Empieza a ser corriente el que el Estado administre niveles del 50 % y más del Producto de los países.

Hace poco más de 100 años, la crisis de 1873 acabó con el siglo del *laissez-faire* que había comenzado con la publicación de *La riqueza de las Naciones* de Adam Smith, en 1776. Con Bismark nació el germen del Estado de Bienestar, que se fue extendiendo a lo largo de este siglo por todos los países. Este hecho, junto con la aplicación de la teoría económica de Keynes y el protagonismo en muchos casos del sector público en actividades industriales, ha supuesto el paso de presupuestos públicos que, a primeros de siglo, en tiempos de paz, suponían normalmente no más del 5 ó el 10 % del Producto Nacional, a los altos niveles actuales.

Hoy en día asistimos a la crisis del Estado de Bienestar como consecuencia, entre otras cosas, del fenómeno demográfico del envejecimiento de la población y de la falta de crecimiento económico suficiente. Porque es necesario advertir que sólo podrá sobrevivir el Estado asistencial si se logra dar paso a una sociedad capaz de obtener grandes aumentos de productividad, es decir, a una sociedad de emprendedores. No es sorprendente por ello que se afirme con frecuencia que estamos asistiendo al fin de un ciclo y al comienzo de otro.

Me van a permitir que ilustre lo que acabo de decir con un ejemplo que cualquiera ha podido leer en un número reciente de la revista *The*

Economist, y que tiene que ver con el modelo sueco de Estado de Bienestar que ha sido puesto durante muchos años como ejemplo a seguir para los europeos.

Como es sabido, en las últimas elecciones suecas, los socialdemócratas obtuvieron de nuevo el poder, y en su programa electoral asecuraban que era posible evitar reformas drásticas en el Estado de Bienestar que había hecho de Suecia uno de los países más ricos y más estables del mundo. Sin embargo, según los datos que aporta *The Economist*, la realidad es que tales reformas drásticas no se pueden evitar. El célebre modelo sueco se ha convertido en un anacronismo. El déficit presupuestario no puede ser considerado como una causa de la crisis del sistema, sino como un síntoma grave de dicha crisis.

La excesiva nivelación salarial promovida por la socialdemocracia ha conducido a una creciente pérdida de estímulos por el riesgo, por el trabajo e, incluso, por la mejora individual en la educación y ello ha dado lugar a un grave descenso de la productividad en el país, según los índices de la OCDE.

Las 25 empresas más grandes del país han colocado el 75 % de su producción en el extranjero, y en el sector privado se han perdido 474.000 empleos entre 1990 y 1993, de tal forma que más de dos tercios de la población sueca depende ya del Estado.

Esta es la situación en Suecia. Pero si pasamos del paradigma del modelo europeo, a ese otro paradigma representado por los Estados Unidos y examinamos las últimas iniciativas del partido republicano respecto al Welfare State americano, nos encontramos también con hechos significativos y reveladores. En el «Contrato con América» que los republicanos difundieron por todo el país antes de las últimas elecciones que se celebraron recientemente y que, como es sabido, ganaron ampliamente, aparecían diez Proyectos de Ley para los primeros 100 días de la nueva legislatura. Entre dichos Proyectos se encontraba algo tan impensable hace algunos años como la limitación constitucional de aumentar la deuda pública hoy existente y la imposibilidad de presentar en el futuro presupuestos deficitarios. La intención del partido republicano no era otra, evidentemente, que la de frenar las alegrías presupuestarias de cualquier gobierno por razones electoralistas; alegrías que a menudo están muy alejadas del equilibrio que garantiza la estabilidad y la continuidad del bienestar de los ciudadanos. De tal importancia eran las medidas propuestas en el «Contrato con América» que exigían una enmienda constitucional que ya ha sido aprobada por las dos Cámaras y que tiene que ser ahora ratificada por cada uno de los Estados.

Las situaciones que acabamos de describir reflejan un final de trayecto que era, en cierto modo, previsible. Porque es cierto que los esquemas en los que se ha basado el Estado de Bienestar, sostenidos en un difícil equilibrio, han funcionado con relativo éxito durante bastante tiempo. Pero lo es igualmente que las disfunciones producidas por el Estado de Bienestar han obligado, circunstancialmente, a buscar soluciones, dentro de una ancha franja de intercambios entre la sociedad y el Estado que han tratado de paliar las fisuras sociales, salidas a la luz en momentos especialmente conflictivos. Se podría decir que las relaciones sociedad-Estado han funcionado como un continuo tira y afloja, un permanente intercambio de influencias, a través de una frontera necesariamente flexible, tanto el campo social como en el económico, con la fluctuación de nacionalizaciones y privatizaciones, de intervencionismo y desregulación.

En la flexibilidad de los esquemas básicos del Estado de Bienestar podemos encontrar una de las razones de su pervivencia durante tanto tiempo. Pero, en la actualidad, el difícil equilibrio que le sostenía se ha roto. Por eso es por lo que, desde hace ya algunos años, hablamos de la crisis del Estado de Bienestar. Una crisis que tiene su expresión más patente, más dramática, incluso, en el decaimiento de las energías sociales, en la falta de iniciativas sociales. Porque éste es uno de los efectos perversos que ha producido el desarrollo del Estado asistencial: la sociedad se ha acostumbrado a esperar demasiadas cosas del Estado, incluso aquellas que de ninguna forma éste puede darle. Si el Estado se ocupaba de ofrecer seguridad, la seguridad se convertía en un valor social, y el riesgo, la aceptación del riesgo como algo inevitable para progresar, en su lógico contravalor, es decir, en un gesto inútil e innecesario. Así la sociedad se paraliza, y la crisis, tarde o temprano, termina por llegar. Y ya ha llegado.

En ella, en la crisis, estamos. Frente a una situación radicalmente nueva, que exige revisar ideas, normas, hábitos y estilos. Y no valen fórmulas sencillas como decir que si el Estado de Bienestar está en crisis, tiene que haber menos Estado. En todo caso valdría más decir que lo que hace falta es un Estado más centrado en sus funciones, más centrado en lo que realmente puede y debe hacer un Estado, en suma fuerte y eficaz. Y habría que decir también, que hace falta una sociedad más comprometida con sus propios problemas, más responsable, más viva, más emprendedora. Y que el juego entre ese Estado fuerte y esa sociedad comprometida, no es un juego de suma nula sino de suma positiva.

Creo que puede servir aquí el concepto de crisis histórica que acuñó Ortega para definir una situación en la que se operaba un cambio de mundo. Porque, cito a Ortega, «el mundo o sistema de convicciones de una generación es sucedido por otro en el que el hombre se queda sin aquellas convicciones y por tanto sin mundo». Las ideas y creencias de todo un mundo, al decir de Ortega, de todo un «sistema de creencias», el llamado mundo socialista, se han venido abajo con la caída del muro de Berlín. Pero no hay que olvidar que su repercusión se ha dejado sentir también en las democracias industriales de Occidente y, casi como su lógica consecuencia, en ese «resto del mundo» de contornos imprecisos.

En una crisis histórica de estas características no se encuentran nuevas creencias positivas que sustituyan a las tradicionales, y, por ello, hay que inventarlas, hay que imaginarlas. El llamado socialismo real ha quebrado, ya lo hemos dicho, pero es que la socialdemocracia está en apuros, algunos principios del Estado de Bienestar han entrado en crisis, el sistema de relaciones laborales ha sufrido profundas transformaciones que afectan al papel y desarrollo del sindicalismo, y la empresa, la propia empresa, necesita un replanteamiento profundo de sus estructuras organizativas y de algunos de sus esquemas básicos de actuación tradicionales.

Es curioso, en este sentido, cómo en la literatura sajona aparece continuamente el término *rethinking*: *rethinking companies*, *rethinking goverment*, *rethinking universities*... Hay que repensarlo todo, reinventarlo todo. A las empresas se les pide que olviden hasta su código genético. El Estado trata de encontrar su tamaño y su lugar, y se replantean las reglas del juego de sus relaciones con la sociedad. Los partidos políticos tradicionales redefinen sus estrategias y su papel. La Universidad se vuelve a plantear, una vez más, sus objetivos y su propia misión. No es fácil desenredar la madeja de nuestro tiempo, pero nadie discute que hay dos fenómenos que la caracterizan, la definen y la condicionan: la globalización de los problemas y la revolución tecnológica que es, en realidad, el auténtico motor de la globalización y el soporte básico de su funcionamiento. Apenas es concebible algún tipo de actividad en la que los sistemas de información, adecuadamente utilizados, no constituyan una condición de eficacia o, incluso, de supervivencia. El acelerado proceso de cambio tecnológico, con ciclos de innovación cada vez más reducidos, está transformando radicalmente todas las formas de hacer industria, constituyéndose en un elemento esencial de la competitividad y el desarrollo de la economía y el empleo de todos los países.

Hay, sin duda, otros problemas culturales, sociales y políticos que son imprescindibles para caracterizar, con rigor y profundidad, la situación de nuestros días, pero desde la perspectiva de la empresa, la competitividad y el empleo son las referencias claves. Los sistemas de producción, los patrones de consumo y los métodos de organización del trabajo están sufriendo cambios sustanciales en todo el mundo y, en tal medida, que su impacto en la organización del trabajo es solamente comparable a la que, en su momento, produjo la primera revolución industrial.

Y no estoy hablando de un futuro lejano, aunque pueda parecerlo, sino de una realidad que estamos viviendo, que ya podemos tocar, al menos en términos de actividad económica. En una reunión celebrada el mes pasado en Berlín sobre los proyectos de la Comisión Europea en el campo de la información, se dieron datos muy significativos. Más del 50 % del empleo existente en Europa se relaciona con la información y el 80 % de los nuevos empleos se crea en los sectores de la información y los servicios.

Sin embargo, a pesar de las importantes transformaciones que ya se han producido, los cambios que se han operado en la organización de la producción, en las formas de vida y de trabajo, son también poco perceptibles. Es cierto que en la empresa nos encontramos siempre en una difícil frontera que nos obliga a tener un pie en el pasado y otro en el futuro. Y es cierto también que ese futuro es siempre inseguro y arriesgado, pero, al mismo tiempo sabemos que es determinante, a largo plazo, de la competitividad y de la propia supervivencia de la empresa.

Vivimos tiempos de cambios, de cambios continuos, de cambios profundos, a los que hay que saber adaptarse. Enormes posibilidades y enormes retos tenemos ante nosotros. Vivir en el cambio permanente significa dificultades, pero también significa progreso, mejora. Es un error, común en ciertas mentalidades, creer que todo lo nuevo es bueno, o, en sentido contrario, que no conviene arriesgar, que siempre será mejor lo ya conocido. Y no debemos caer, los empresarios tal vez menos que nadie, en ninguno de esos extremos. Hay cambios inevitables y necesarios con los que tenemos que enfrentarnos. Hay cambios que debemos alentar. Pero hemos de saber que también hay cambios evitables e innecesarios, y que en nuestro pasado podemos encontrar valores muy útiles para el momento presente y para el futuro.

A menudo el cambio de los comportamientos sociales no va al ritmo del cambio social. Siguen vivos prejuicios, tradiciones y hábitos

cuando ya no sirven, cuando se han convertido en un lastre, y retardan el progreso. En ciertas épocas, la situación admite estos anacronismos y el equilibrio se mantiene. Pero hay otras, como en la que estamos viviendo, en las que la viveza del cambio hace inviables, imposibles de mantener, ciertas fórmulas del pasado.

Pero, ¿cuál es la naturaleza del cambio en el tiempo presente?, ¿cuáles son sus efectos en la sociedad y, particularmente, en el mundo empresarial? Estas son, creo, importantes preguntas de nuestro tiempo. Sobre la naturaleza del cambio ya he dicho algo: para muchos, es la condición necesaria para la supervivencia, y para otros, es el único horizonte posible de crecimiento. La alternativa para muchas empresas empieza a ser muy clara: o cambiar, con todos los riesgos y las dificultades que ello conlleva, o desaparecer. Pero no sólo afecta al mundo empresarial, se trata de una crisis fácilmente perceptible en todos los ámbitos de la vida social, y en todas sus relaciones. Porque el cambio del que estamos hablando tiene, en algunos aspectos, más de mutación, de transformación radical, que de una modificación parcial que sirva para sostener un estado de cosas. Se trata, decía antes, de reinventar, de volver a pensar ciertas formas de actuar o de organizar la empresa, el trabajo, las relaciones laborales... Por eso hay que pensar muy bien lo que se hace, pero, y ahí está la gran dificultad, sin dejar por ello de actuar, sin dejar de tomar decisiones.

Una nueva configuración de la empresa nos espera: nuevos productos, nuevos mercados, nuevos procesos. Diferentes y mayores exigencias en las realizaciones y en la capacidad competitiva. Una política de formación continua que permita la adaptación al cambio de todo el personal. En definitiva, otro tipo de cultura empresarial. Un cambio de esta naturaleza, como vemos, trae aparejadas, al mismo tiempo, grandes exigencias y grandes expectativas

Será el empresario quien deberá valorarlas y ser el primero en identificar los cambios necesarios para hacerlas frente. Y deberá ser él quien decida los cambios, quien los comunique, quien los anime y los ejecute.

Vivencia personal del cambio: tres hechos reales

Voy a tratar, en lo que sigue, de reflejar cómo se vive el cambio en la actividad normal y cotidiana de un empresario y lo voy a hacer citando a modo de ejemplo tres casos de mi experiencia personal actual.

Me referiré en primer lugar a Iberdrola, sociedad que se creó hace apenas cuatro años como consecuencia de la fusión de Iberduero y de Hidroeléctrica Española, sociedades ambas que, como Vds. conocen, datan de comienzos de este siglo desarrollando con notable éxito y de forma independiente su existencia en el sector energético, en la generación, transporte y distribución de energía eléctrica.

Hace diez años la idea de la fusión de estas dos sociedades que han confluído en lo que hoy es Iberdrola era difícilmente imaginable. Hace cinco años nos parecía posible, necesario pero difícil. Actualmente es una realidad.

¿Cómo se ha producido? Sin duda ha sido el fruto de una visión compartida por los que liderábamos las dos empresas y de una voluntad y un esfuerzo para alcanzar un acuerdo. El origen estuvo en el convencimiento de que las dos empresas juntas podían resolver de forma más eficiente los problemas a los que estaban abocadas, dada la situación y la evolución previsible del sector eléctrico.

De ahí a convertir la fusión en una realidad medió un tiempo de trabajo, acercamiento de voluntades, de esfuerzos, renunciaciones, solución de problemas financieros, legales, personales, etc., que no terminan en la fusión, sino que se alargan hasta conseguir que la nueva empresa sea una sola empresa de hecho y no sólo de derecho.

El nacimiento de Iberdrola es un caso de cambio, que nace de una visión y de una voluntad de adaptación empresarial buscando la solución más eficiente a los problemas del futuro.

Una segunda cuestión se refiere a la Ley de Ordenación del Sector Eléctrico, recientemente puesta en vigor, que introduce profundos cambios en el sector eléctrico.

Me permitirán Vds. unos comentarios sobre este tema tan de actualidad e importante para todos.

Ante todo, quiero señalar que un sector como el eléctrico, por sus especiales circunstancias, debe de estar regulado, pero debe existir a la vez la suficiente libertad como para que las empresas puedan ser gestionadas de forma diferenciada, en aras a ofrecer el suministro de energía en las mejores condiciones de calidad y precio y favorecer tanto su propia competitividad como la de las industrias a las que suministra su energía.

En la actualidad, los sectores eléctricos de los países europeos se encuentran en una etapa de cambios profundos, como consecuencia

de la necesidad de adaptación a la liberalización general que la Unión Europea está promoviendo. También España, como Estado miembro, está comprometida a respetar y aceptar la normativa comunitaria que se deriva del establecimiento de esa Unión Europea.

Nuestro reto y el de la Ley del Sector Eléctrico a la que me refiero, no puede ser otro que adaptarnos a esa liberalización que busca la optimización y la competencia y es que con independencia de aquellas decisiones que libremente incumben a los Estados miembros, el mercado único viene ya regulando a través de las Directivas Comunitarias algunos aspectos del sistema eléctrico europeo que son de obligado cumplimiento. En algunos casos, la presión de la Unión Europea alcanza a utilizar el recurso a instancias judiciales como ya se hizo por la Comisión en relación a los monopolios de importación-exportación de gas y electricidad.

Dadas las circunstancias estratégicas y económicas de este Mercado Energético, no todos los países muestran el mismo grado de receptividad a las consignas emanadas de Bruselas. Algunos países como Francia y Alemania (Gran Bretaña ya lo hizo en su día), se encuentran en una profunda dinámica de modificación de su cuerpo legal para adaptarse a los requisitos de la Unión Europea en materia energética.

Sin embargo, debemos reconocer que, tanto a nivel nacional como europeo —más en el primero—, por la dificultad que presentan, todavía siguen pendientes de decisión algunos de los puntos más conflictivos para lograr la plena liberalización del mercado de la electricidad. Entre ellos están la supresión de los monopolios de importación y exportación y el difícil tema del libre acceso de terceros a las redes.

Es evidente que un mercado europeo, que persigue la seguridad y la garantía de suministro a los usuarios en las mejores condiciones posibles, de calidad y precio, debe tratar de llegar al justo equilibrio entre la libertad de mercado y la acción reguladora de la Administración en cada uno de los países y a nivel de la Unión.

Tenemos aquí, por todo ello, un claro e importante ejemplo del talante de cambio empresarial que venimos comentando. Y además, sumamente importante ya que viene a significar una verdadera revolución de los sectores energéticos, abiertos a una competencia en el futuro como cualquier otro mercado.

Finalmente, como tercer ejemplo relacionado con los cambios que se han producido en nuestra empresa, y que son consecuencia de los dos anteriores, por lo que suponen de esfuerzo y adaptación —fusión

e integración en un momento de «cambio general» en el entorno eléctrico europeo— quiero hacer una breve y simple referencia al desarrollo de un «Proyecto de Transformación», que hemos de acometer en nuestra Empresa y en el que estamos trabajando desde hace un año.

Este «Proyecto» es, en primer lugar, un análisis que trata de obtener un diagnóstico para sobre él, establecer las visiones estratégica y operativa del futuro, y deducir el «Plan de Transformación» profundo que los tiempos requieren según todo lo dicho anteriormente.

Este cambio es un proceso que ha de calificarse como nacido de la propia gestión interna, ya que a él nos conduce la consideración de todos los factores anteriores y significa la clara conciencia de que el entorno es tan cambiante hoy como no lo había sido durante prácticamente un siglo. Pero, además, se impone un cambio sustancial. No caben en este entorno actual alteraciones a medias o simples retoques y acomodaciones.

En una investigación reciente realizada sobre 100 empresas de éxito en el mundo empresarial de hoy, el 70 % de ellas había realizado un plan estratégico, y una de las principales conclusiones del mismo fue la clara necesidad de efectuar el cambio de forma profunda, puesto que se encontraban distanciadas del nuevo marco estratégico que estaba aplicando ya la competencia.

Y es que aceptada la nueva visión, el directivo debe adaptar sus estructuras, sus técnicas, sus hombres, a la consecución de esta nueva visión.

No cabe duda que en este proceso habrá cosas válidas ya existentes, con toda seguridad muchas, ya que el caudal acumulado de técnica y administración a lo largo de la vida de estas Empresas no es despreciable: sus capacidades pueden concurrir felizmente con sus análogas europeas siempre que exista ese «Deus ex machina» que llamaba Ovidio y que es, en este caso, el espíritu empresarial auténtico.

Retos para la empresa española

He dado unos ejemplos sobre una gran empresa, que como todas las grandes empresas, tiene una especial responsabilidad y que, por ello, está tratando de adaptarse al cambio, con serenidad, con prudencia, pero también con imaginación y valentía. Pero el tejido industrial español está ya formado, afortunadamente, por un gran número de empresas, grandes, pequeñas y medianas, que se encuentran, igual-

mente, ante ese inevitable proceso de adaptación, y cuyos directivos tendrán que actuar en diversos niveles.

En primer lugar, tendrán que descubrir todas sus capacidades y ser capaces de disponer y provocar un cambio organizativo que genere promotores preparados y dispuestos a hacer aflorar la capacidad de los recursos actualmente existentes.

En segundo lugar, deberán conseguir que los cambios propuestos logren incrementos de productividad de más de un 30 % y, ello, de la manera más rápida posible, con el fin de disponer de los recursos liberados para iniciar nuevas acciones y desarrollos. No se puede olvidar que innovación, competitividad y empleo, son variables íntimamente relacionadas. Y tampoco se puede olvidar que el empleo es hoy el problema social más importante, cuya solución nos incumbe y nos responsabiliza a todos.

Y, finalmente, tendrán que tener muy en cuenta que la empresa española tiene que moverse ya en el marco del nuevo orden internacional, lo cual significa, necesariamente, su multinacionalización, aspecto sumamente urgente, que implica una ruptura sustancial de la forma tradicional de entender la propia empresa.

Podremos decir que nuestro país es un país competitivo respecto a los países de nuestro entorno, cuando en él funcionen empresas competitivas en número suficiente. Y para que se pueda decir esto, en primer lugar, como es lógico, hay que apelar al esfuerzo de los empresarios. Pero habrá que decir que ello no será posible si no existe un contexto adecuado en el que se desarrollen con libertad y eficacia las iniciativas empresariales.

En el último informe sobre competitividad del World Economic Forum, España ocupaba el lugar número 25 en el ranking mundial, con un índice que representaba apenas un 60 % del nivel de competitividad del país más alto, que, en 1994, fue Estados Unidos.

Pues bien, la fórmula de competitividad utilizada, que expresa el grado en el que un país, de acuerdo con su tamaño, puede producir bienes y servicios para introducir en los mercados internacionales, consta de ocho factores de los que sólo dos dependen estrictamente de la empresa. El resto depende de otras instituciones relacionadas con la Administración y la política social y educativa.

Sólo entre todos, entre todos y solidariamente, podremos sacar al país adelante en estos momentos de crisis. La Administración, insisto en esto, tiene la responsabilidad de crear el entorno adecuado y, sobre

todo, de establecer un marco de libertad que facilite el papel del empresario, el funcionamiento del mercado y la actuación flexible e imaginativa de la empresa. Los empresarios, por nuestra parte, tendremos que promover sin titubeos un proceso global de innovación en la empresa, estimulando la creatividad y la responsabilidad de todo el potencial humano de nuestras organizaciones para lograr competitividad y empleo.

Sólo así estaremos a la altura de nuestra responsabilidad que es mucha. Sólo así podremos cumplir nuestro compromiso moral con la sociedad de hoy y con las futuras generaciones que esperan nuestras respuestas en la incertidumbre actual. Estamos ante un gran reto que exige sin duda grandes soluciones, pero que está también pidiendo a gritos el uso de las viejas recetas, de las tradicionales virtudes empresariales que han sido, desde hace más de un siglo, el pan nuestro de cada día de muchas generaciones de bilbainos que levantaron, impulsaron y expandieron empresas en toda la geografía española y dejaron constancia no sólo de su energía emprendedora, sino también de su gran capacidad de creación de un espíritu social.

Por ello tengo que agradecer a los directivos del Forum, la oportunidad que me han brindado para venir a hablar de empresarios, innovación y cambio, en esta Universidad de Deusto que, de forma tan importante ha contribuido a crear en esta tierra, el caldo de cultivo adecuado, para que de ella saliera un buen número de hombres de empresa que contribuyeron decisivamente al nacimiento y al desarrollo de la industria nacional, hoy todavía jalonada de apellidos vascos que la honran y la caracterizan.

Se puede afirmar por este motivo que, si Deusto es, ciertamente, un hecho cultural, científico e investigador, es también y, principalmente, un hecho empresarial. Porque, de una parte, fue de la mano de empresarios vascos, preocupados por disciplinar en sentido económico su propio esfuerzo cultural, como nacieron unos estudios que fueron pioneros en España de todas las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales. Y porque por otra parte es patente la contribución de Deusto a la riqueza cultural y empresarial del país.

No se ha limitado nunca esta Universidad a adaptarse a las exigencias de la sociedad en la que nació. Ha hecho algo más. Ha creado las condiciones necesarias para que se desarrollasen iniciativas y se creasen actitudes y comportamientos que mejorasen dicha sociedad y la fortaleciesen. Más que el hombre organización, dirigido a un destino previsible, Deusto ha formado al hombre integral, gestor de su propio destino laboral y personal.

Y este tipo de hombres, hoy lo sabemos muy bien, son los que necesita la empresa del futuro.

No hombres que posean un saber adquirido de una vez para siempre, sino que tengan la capacidad de seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida. Hombres que vivan y actúen en un horizonte de convicciones auténticas y que estén abiertos a la realidad social de nuestro tiempo. Hombres solidarios y dispuestos a vencer los obstáculos que plantea un futuro en permanente evolución, con el norte inalterable de sus principios morales. Hombres capaces de comunicar, de trabajar en equipo, de comprender las razones de los otros, de responsabilizarse y de entusiasmarse. En resumen, hombres libres en el ejercicio de su propia responsabilidad.

Ustedes aquí en Deusto saben mucho más que nadie de este tipo de hombres que son los que necesita la empresa del futuro y la sociedad del futuro. Por eso, venir a hablar aquí de empresarios y de cambio puede ser una osadía, si no es, como ocurre en mi caso, un reconocimiento a la labor de esta Universidad que ha sabido mantener durante tantos años un puesto de vanguardia en la vida intelectual, en el desarrollo científico y en la formación y actualización empresarial del país.

Reconocimiento y gratitud que quiero dirigir en primer lugar a la Compañía de Jesús, desde aquel primer Padre Isasi, que con un grupo de bilbainos tomó la iniciativa de establecer un Centro de Estudios Superiores en Bilbao, hasta los actuales directivos de la Universidad, pasando por nombres tan inolvidables para todos como el Padre Martín, que llegó a ser General de la Compañía, el Padre Chalbaud, o el Padre Bernaola, educadores de tantos de los que están hoy presentes.

No quiero dejar de destacar también el importante papel que han jugado en el desarrollo del Centro un gran número de empresarios y patronos y entre ellos los hermanos Aguirre, que crearon la Fundación que lleva su nombre y su primer Presidente, don Pedro de Icaza y Aguirre.

Gracias al esfuerzo de todos ellos, aquel Centro de Estudios es hoy, más de cien años después de su creación, una Universidad erigida canónicamente por la Santa Sede y oficialmente reconocida por el Estado, con un Campus lleno de vigor y de juventud y con un prestigio que llega a toda España y que trasciende nuestras fronteras.

Nada más, debo terminar. Y quiero hacerlo, felicitando a todos los que participan en esta gran empresa de formación cultural, ciudadana y empresarial y agradeciendo, una vez más, al Forum Deusto el que me haya permitido compartir con ustedes estas reflexiones en esta Universidad de Deusto con cuyo lema es difícil no estar de acuerdo: «Sapientia melior auro».

