

- **JOSÉ LUIS LARREA.** Presidente de Ibermática. Presidente de Orkestra (Instituto Vasco de Competitividad)

## **EUROPA 2020. UNA ESTRATEGIA PARA EL PROGRESO**

El mundo se mueve, vaya si se mueve. Todo cambia o, al menos, parece que cambia. El conjunto de cosas que nos rodean se ha ampliado de manera exponencial, los estímulos externos se han multiplicado hasta el infinito y nuestro espacio existencial, el lugar en el que pasan las cosas que nos importan, se ha expandido de forma brutal. Tenemos motivos para sentirnos cada vez menos dueños de nuestro destino, y los espacios de incertidumbre nos envuelven de manera permanente.

Estamos de lleno en la Sociedad de la Información, muchos son hijos de ella a todos los efectos, pues no han conocido otra cosa; otros la vivimos como una nueva etapa a la que llegamos después de evolucionar y progresar. Una Sociedad de la Información que se caracteriza por la globalización de las relaciones económicas y sociales, por un desarrollo tecnológico muy fuerte y por una gran rapidez en el intercambio de información. Esto hace que se produzca la evolución de los esquemas de relación en las organizaciones, en las empresas y en las relaciones sociales, y plantea el reto de la competitividad desde nuevas perspectivas.

Uno de los problemas que tiene la competitividad es el de su “mala prensa” en según qué ámbitos de actividad. Parecería como que eso de la competitividad tiene poco que ver con el bienestar económico y social de los ciudadanos en general, como si fuese un tema que sólo afectase a unos pocos. Sin embargo, la competitividad tiene un fuerte contenido de desarrollo y progreso; no está reñida, para nada, con la solidaridad y además forma parte del desarrollo de la sociedad y de las personas. Como fruto del ejercicio de la competencia las personas y los colectivos crecen, crean riqueza, mejoran sus condiciones de vida y, de esa manera, construyen la competitividad. Una competitividad que necesita también de la cooperación, en una paradoja, la de competir y cooperar, que ya se va interiorizando. Una competitividad para la solidaridad y el desarrollo económico y social.

En una sociedad como la nuestra, el debate de la competitividad no es puro debate teórico, es una cuestión eminentemente práctica. O resultamos competitivos con lo que hacemos o desapareceremos del mapa. Más o menos rápido pero desapareceremos. Es la historia de la evolución. Si no progresas, te estancas y desapareces.

Una de las consideraciones más relevantes, desde el punto de vista de la economía y la sociedad, es la que se refiere a la innovación como garantía de competitividad. Desde esta perspectiva de utilidad, no reñida con la solidaridad, una organización –país, empresa, institución...– que quiere ser competitiva necesita articular una estrategia basada en la innovación. Con una cierta perspectiva evolutiva, un tanto lineal y, en consecuencia, excesivamente simplificadora, el primer elemento movilizador de la competitividad, se basa en la existencia y abundancia de recursos naturales. La segunda fase es aquella en la que la competitividad se construye sobre la base de unos costes laborales bajos. La tercera etapa de incremento de competitividad, agotados los efectos de los costes salariales bajos a medida que estos se incrementan, se basa en la estrategia de calidad. Se trata de hacer las cosas bien, muy bien. De esta manera el impacto de los costes sobre los precios se verá compensando por la calidad de los servicios o productos.

---

Euskadi Europa 2020 Estrategian

(2011ko otsailaren 9an)

*Laguntzaileak:*



Ahora bien, en esta carrera de recursos naturales escasos, costes bajos que por lógica se incrementan y una calidad a la que los demás se van acercando, el siguiente estadio de la competitividad nos dice que no basta con hacer las cosas bien y al precio más ajustado posible. Esto es condición necesaria, pero no suficiente. Necesitamos basar nuestra competitividad en la capacidad de hacer cosas diferentes. Y eso tiene que ver con la innovación.

Pues bien, una de las características de los periodos de transición de un estadio competitivo a otro es que se produce una inevitable sensación de desasosiego. Perdemos referencias claras, pues lo que nos sirvió para comprender el pasado, no nos permite entender el futuro y tampoco el presente. Esta sensación es típica de las épocas de crisis, que se caracterizan por un pasado que se resiste a morir y un futuro que no acaba de manifestarse con claridad. En épocas de tránsito, de crisis, los indicadores que antes nos servían parecen no estar a la altura de los nuevos requerimientos. Y esta situación es la que caracteriza a nuestra Sociedad de la Información en tránsito hacia la Sociedad de la Innovación.

Es evidente que los contextos condicionan nuestra manera de proyectar el pensamiento. Esto, además de inevitable, no es malo si somos conscientes de esa realidad. Un discurso, cualquier discurso, puede ser impecable en su contexto y un auténtico despropósito sacado del mismo. Por eso es importante conocer que el reto de la innovación se produce en el contexto de una sociedad que sitúa cualquier discusión en una visión planetaria en la que las personas son la clave. No hay progreso sin reconocer la existencia del otro, sin asumir que no estamos solos, sin atrevernos a dialogar. Ese diálogo con los demás, incluido con el planeta en el que existimos, va a determinar nuestras relaciones. Relaciones con otros, como individuos y también como organizaciones, porque las organizaciones las forman y las desarrollan las personas. También relaciones con el medio ambiente, con el planeta, porque todo se nos ha hecho global. Estas relaciones se manifiestan en todos los campos de la vida, por lo que sería imposible pretender recorrerlas todas, pero hay algunas de ellas de especial trascendencia para conocer nuestros retos de futuro y nuestro potencial para progresar a través del cambio y la innovación.

Así, las relaciones de los individuos con el planeta ponen de manifiesto la importancia capital para nuestra sociedad del medio ambiente y la energía. La conciencia de la escasez de recursos, la percepción de que el planeta no es infinito, de que es un espacio cerrado, de que se nos puede agotar, pone de manifiesto la importancia creciente de las políticas de protección medioambiental y el carácter estratégico de las fuentes de energía. Este aspecto de nuestra sociedad es muy relevante y, además, urgente. Aquí la gestión del tiempo, como en otros muchos aspectos, nos juega una mala pasada. Pensamos que el tiempo es infinito, y lo es, pero no nuestro tiempo ni el tiempo de nuestro mundo. Hay fuerzas en marcha que están consumiendo ese tiempo, nuestro tiempo. Es verdad que sabemos lo que tenemos que hacer y, sobre todo, lo que no debemos hacer, pero no lo hacemos. Y el tiempo pasa. Es la tensión entre el corto y el largo plazo. Es la misma tensión entre los proyectos especulativos y los que buscan el largo plazo. Debemos asumir el reto de enfrentar este diálogo con el planeta para respetarlo y permitir un desarrollo sostenible para todos. Aquí hay un verdadero yacimiento para la innovación, no sólo desde la tecnología, también desde la cultura y la manera de enfrentarnos al mundo, desde los procesos y la forma de hacer las cosas, y desde las relaciones con los demás para compartir el progreso.

Otro diálogo fundamental que deberemos afrontar desde nuevas ópticas, a las que no es ajena la visión planetaria, es el diálogo con los demás habitantes del planeta. Todos estamos en alguna parte del globo, nacemos en alguna parte del mundo, y eso determina dramáticamente nuestras posibilidades de vivir y de desarrollarnos como personas. Todas las partes del mundo no son iguales,

JOSÉ LUIS LARREA

unas están más desarrolladas que otras, tienen más privilegios que defender. Otras miran al “primer mundo” y ven un mundo de oportunidades que a ellos se les niegan. Y además lo ven. No sólo lo intuyen, lo ven, porque las comunicaciones nos han hecho más globales que nunca. No sólo sabemos que otros existen, sino que vemos cómo existen, qué tienen. Este diálogo entre individuos de diferentes partes del planeta es un diálogo entre tribus, que cada vez va a ser más complicado y que deberemos afrontar. Los movimientos migratorios no son movimientos de “alienígenas” que vienen a invadirnos, son movimientos de otros congéneres de la especie que buscan progresar. La dialéctica de los unos y de los otros, en la que es inevitable caer porque somos uno y el otro es otro, deberá evolucionar del conflicto a la cooperación.

Pero las tendencias demográficas no sólo son importantes a escala planetaria para entender la relevancia de las políticas de inmigración y explicar los miedos al otro, también se mueven en un plano más próximo. La demografía nos explica también la evolución de los miembros de cada tribu. Por eso es relevante abordar los problemas de algunas comunidades derivados de un paulatino envejecimiento de la población. Cómo abordar políticas que resuelvan este problema tiene mucho que ver con la cultura, la manera de ser y comportarse de los elementos de cada tribu y con las actitudes para incorporar a otros que vienen a compartir su futuro con nosotros. Este campo del progresivo envejecimiento de la población en algunas sociedades está lleno de retos de todo tipo: económicos, asistenciales, sanitarios, educativos, culturales,... Vamos a tener que innovar en ese campo, sin ninguna duda.

Además la lógica de la evolución plantea otro diálogo básico para el progreso entre las jóvenes generaciones y las viejas. En general las élites dominantes están constituidas por los especímenes viejos, maduros, de la especie. Son los que marcan las pautas, dirigen y dicen lo que hay que hacer. Incluso son los que lideran el discurso del cambio y la innovación. Algo que parece contradictorio en sus propios términos, o al menos difícil de comprender. La mayor parte de las veces no existe un diálogo real entre los jóvenes y los que no lo son. Y ese diálogo es importante para abordar el futuro. Creo que debemos dar cada vez más papel a las nuevas generaciones. Son generaciones diferentes, nacieron cuando la Sociedad de la Información ya existía, están acostumbradas a cosas distintas y su manera de ver y enfrentarse al mundo es diferente. Establecer este diálogo sobre la base del respeto mutuo es una asignatura pendiente.

Otro ámbito de relaciones entre personas que debería evolucionar de manera radical es el que se produce en el mundo del trabajo. La necesidad de abordar un nuevo modelo de relación entre empleadores y empleados es evidente. El reto tiene que ver con la forma de articular un modelo de relación respetuoso con el emprendedor, que asume riesgos y crea empresa, y con el profesional que participa en esa actividad empresarial. Necesitamos plantearnos, de verdad, la manera de ofrecer oportunidades a todos para que trabajen. Necesitamos incorporar a la mujer a todos los efectos al mercado de trabajo y necesitamos lo mismo para los jóvenes. Pero ese reto exige cambiar. Un cambio profundo de modelo de relaciones laborales que evolucione hacia un modelo de relaciones socio-profesionales, en donde el valor de la cooperación entre en juego. La innovación demanda un nuevo modelo de relaciones. Si no lo abordamos las posibilidades de progresar se verán muy resentidas, tanto en lo económico como en lo social.

Por otra parte, existe una creciente demanda de seguridad a todos los niveles. Al hacerse el mundo de las relaciones más global, nuestro mundo de posibilidades se ha abierto exponencialmente y también el mundo de nuestros miedos. Cuanto más globales, más inseguros nos sentimos. Seguramente es un aspecto puramente psicológico, porque el miedo a lo diferente, a lo nuevo, a lo que cuestiona lo nuestro siempre ha existido. Pero ahora parece más grande porque nuestro campo

---

Euskadi Europa 2020 Estrategian

(2011ko otsailaren 9an)

*Laguntzaileak:*



de observación es más amplio. Tenemos más información, y además al momento, y eso desencadena la reacción del miedo y nos lleva a valorar cada vez más la seguridad. Esto constituye un verdadero problema en la medida en que propicie una cultura de aversión al riesgo que implique una caída del espíritu emprendedor. Es un poco paradójico que cuanto más campo de juego se abre para las nuevas oportunidades, más nos queramos aferrar a la seguridad de lo conocido. Tenemos una esperanza para enfrentar este riesgo y es que la curiosidad encuentre estímulos suficientes. Superamos el miedo porque no queda más remedio, porque nos atacan y nos tenemos que defender, por necesidad. Pero también se supera el miedo cuando el espíritu de la curiosidad está bien alimentado y nos lleva a salir de la comodidad de lo conocido. Esta última característica debemos trabajarla para propiciar una cultura de innovación.

Por último, me gustaría apuntar el desafío que tiene que ver con el reto de gobernar el mundo. Algo así como el gobierno de las tribus. Cómo van a relacionarse unos estados y sus gobiernos con otros, cómo van a ser capaces de articular un modelo de gobernanza que facilite el diálogo con el planeta, entre tribus y entre individuos. Tremendamente sugerente y lleno de desafíos, será también determinante para el progreso. De esto, también, algo sabemos en Europa.

Y luego, está la crisis. Las últimas noticias económicas de perfil positivo podrían llevarnos a pensar que lo peor de la crisis ya ha pasado, que la recesión ha tocado fondo y que empieza la fase de recuperación. Siguiendo esta dinámica, tan clásica de los ciclos económicos, el debate se centraría en la velocidad de recuperación. De alguna manera estamos asumiendo que todo volverá a ser como antes, que la crisis con toda su profundidad pasará y recuperaremos el edén perdido. Así, la crisis, aun siendo dura y costosa, volverá a ser parte del discurso de la fase bajista de un ciclo económico que se volverá a recuperar.

Esta percepción aparece acompañada de algunas expresiones de expertos que han anunciado la profundidad de la crisis, su carácter histórico en tanto que se compara con la crisis de 1929, y la necesidad de abordar reformas estructurales a todos los niveles. Algo así como que esto es más grave de lo que nos parece. Sin embargo, el discurso oficial, que necesita activar las fuentes del optimismo, se empeña en proyectar la recuperación como la vuelta al lugar del que nunca debimos salir. Las declaraciones, en gran medida, se sitúan en el día de después de la recuperación. Se sigue hablando, es cierto, de la necesidad de cambiar el modelo de crecimiento, por ejemplo de la economía española, pero suena más a discurso teórico que a convicción que movilice la práctica.

Pero cada vez parece más claro que lo que hemos vivido hasta ahora en los años 2008, 2009 y 2010, no es sino el adelanto de la verdadera crisis que está por llegar. Porque, lo vivido como un ciclo que se recuperará, será absorbido por una verdadera oleada de cambio que ha empezado, pero que está por llegar. Nada volverá a ser como fue. No volverá a ser lo mismo.

Si la crisis de verdad, que está por llegar, va a suponer un verdadero cambio de paradigma, será fundamental que asumamos el reto de recuperar los valores perdidos, revisarlos, adaptarlos a los nuevos tiempos y reforzarlos. Poner en el centro de nuestro pensamiento y nuestra acción que no todo vale y que la tentación de lo especulativo, del éxito y el dinero fácil e inmediato no puede imponerse al valor del trabajo duro, de la perseverancia, de reconocer la grandeza de lo cotidiano, de quien día a día construye un futuro de progreso para todos, de quien piensa más allá del corto plazo. Estos valores deben ayudar a recuperar el principio de la cooperación. Si no abandonamos las trincheras para reconocer la diversidad, la razón del otro y la necesidad de construir entre todos no podremos afrontar la crisis con garantías de éxito. Y sin embargo, miramos alrededor y vemos que esto de cooperar está en el discurso de todos, pero en la práctica de casi nadie. Es desmoralizante

JOSÉ LUIS LARREA

pensar que ni siquiera en situaciones de verdadera necesidad somos capaces de activar la cooperación. Pues bien, sin este elemento activado en todo su potencial, tampoco ganaremos el futuro. Los valores y la activación de la cooperación necesitan de un liderazgo claro, un liderazgo que genere confianza y alimente la convicción, un liderazgo compartido. Construido sobre valores y activada la cooperación los nuevos liderazgos se enfrentan al reto de dominar el tiempo, porque no tenemos todo el tiempo del mundo.

Dice el profesor Jorge Wagensberg que el progreso consiste en ganar independencia frente a la incertidumbre. Es una definición que encierra un desafío, para mí fundamental. Es el desafío que supone asumir los retos en primera persona, enfrentar la incertidumbre desde la convicción de que el futuro pasa por nosotros mismos, que nadie va a hacer nuestro trabajo. Me parece, además, que esta manera de entender el progreso tiene mucho que ver con los valores, la cooperación, el liderazgo y la gestión del tiempo. Son aspectos que proyectan todo lo que nos queda por hacer para que la crisis, la verdadera crisis que está por llegar, suponga para todos un verdadero progreso, de manera que en un mundo cada vez más incierto, nos sentamos más dueños de nuestro propio destino.

Es verdad que ante la situación de crisis, las organizaciones miran al espacio de la acción y encuentran tan solo las armas del pasado. Intentan activar los procesos de calidad para hacer los productos y servicios más competitivos, pero, sobre todo, miran a los costes, a todo tipo de costes, para reducirlos con el fin de enfrentar la situación. Entre estos costes, los laborales vuelven a tener una importancia capital. Y, por último, vuelven a mirar los recursos naturales, si los tienen, para darles una vuelta más de tuerca. En definitiva, vuelven a mirar todo aquello que les sirvió para ganar competitividad, para ver si en el pasado se encuentran las respuestas del futuro. Lamentablemente, el pasado no nos va a resolver el futuro. La clave del futuro sigue estando en la innovación.

Pues bien, si se produce una situación de crisis, lejos de abandonar nuestra apuesta por la innovación, debemos reforzar nuestros esfuerzos por ella. La innovación es cambio, implica ruptura. En definitiva, surge de la crisis. En consecuencia, será entonces, más que nunca, cuando la innovación se enfrenta a un escenario natural, en el que desenvolverse y desarrollar todo su potencial. Un discurso real de innovación debe asumir el reto de afrontar el riesgo, de sufrir en el proceso, de cambiar para progresar. Por eso, es precisamente en situaciones de crisis cuando hay que hacer de la innovación el eje dinamizador de nuestra competitividad.

Esto puede parecer paradójico y lo es. Me gustaría recuperar la figura del dios Saturno en la mitología romana, lo que para los griegos era el dios Crono. Teniendo conocimiento de que estaba destinado a ser derrocado por uno de sus propios hijos, se los tragaba tan pronto como nacían. Recordemos la terrible imagen de la pintura de Goya "Saturno devorando a un hijo". Algo de esto puede estar pasando con la innovación. La crisis, que alumbró la innovación, amenaza con devorarla. Esta paradoja de Saturno debiera hacernos reflexionar para asumir ese reto y superarlo.

En este contexto general es en el que me gustaría situar la estrategia Europa 2020. Una estrategia que propone tres prioridades:

1. Crecimiento inteligente, desarrollando una economía basada en el conocimiento y la innovación.
2. Crecimiento sostenible, promocionando una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
3. Crecimiento integrador, fomentando una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

---

### Euskadi Europa 2020 Estrategian

(2011ko otsailaren 9an)

#### Laguntzaileak:



Con este fin, la Comisión Europea propone cinco objetivos principales para 2020, que tienen que ver con:

1. El empleo. (El 75% de la población entre 20 y 64 años debería estar empleada).
2. La investigación y la innovación. (El 3% del PIB de la UE debería ser invertido en I+D).
3. El cambio climático y la energía. (Debería alcanzarse el objetivo “20/20/20” en materia de clima y energía, incluido un incremento al 30% de la reducción de emisiones si se dan las condiciones para ello).
4. La educación. (El porcentaje de abandono escolar debería ser inferior al 10% y al menos el 40% de la generación más joven debería tener estudios superiores completos).
5. La lucha contra la pobreza. (El riesgo de pobreza debería amenazar a 20 millones menos de personas).

Para completar este modelo de prioridades y objetivos la Comisión propone siete iniciativas emblemáticas para catalizar los avances en cada tema prioritario:

1. “Unión por la innovación”
2. “Juventud en movimiento”
3. “Una agenda digital para Europa”
4. “Una Europa que utilice eficazmente los recursos”
5. “Una política industrial para la era de la mundialización”
6. “Agenda de nuevas cualificaciones y empleo”
7. “Plataforma europea contra la pobreza”

Con todo, la Comisión es consciente de que su prioridad inmediata es definir una estrategia de salida creíble, proseguir la reforma del sistema financiero, garantizar el saneamiento presupuestario para un crecimiento a largo plazo y fortalecer la coordinación dentro de la Unión Económica y Monetaria. Ahí aparece, con toda su crudeza, la necesidad imperiosa de una gobernanza económica más fuerte y la constatación de que Europa sólo puede tener éxito si actúa colectivamente, como Unión.

Una vez más, los sistemas económicos y sociales ponen en el punto de mira la importancia capital de la cooperación. Una cooperación que es cosa de todos y que debemos asumir, también desde Euskadi, como un compromiso exigente, generoso, serio y sostenible, si queremos contribuir al progreso de Europa; en definitiva, nuestro progreso.