

## INNOVACION TECNOLOGICA Y CAMBIO SOCIAL EN EL AMBITO ECONOMICO EMPRESARIAL

José María Vázquez Eguskiza  
Centro Industrial y Mercantil de Vizcaya

---

*La nueva empresa vasca, la empresa vasca rejuvenecida absolutamente necesaria para formar el bienestar social, mayoritariamente demandado no será sólo el fruto de la innovación tecnológica sino que precisamente esta debe ser originada por un profundo cambio social que afectará a modos hasta ahora inamovibles. Así, la educación tendrá que ser de disponibilidad universal y con contenidos marcadamente científico-tecnológicos, la movilidad laboral plenamente respaldada, la disposición del nuevo hombre a ser premiado en función de sus mentes, la colaboración y la formación como soportes de la competitividad empresarial y por ende de Euskadi. Además la empresa que exige este nuevo orden social tiene también que aportar valores de equilibrio a la sociedad. La honradez, la austeridad, el valor del trabajo son valores ciertos empresariales.*

*Euskal enpresa berria, gehiengoaren gizarte-ongitasunerako beharrezkoa den gaztegin euskal inpresa, ez da izango teknologi berrikuntzaren ondorioa soilik, orainarte aldaezin kontuan hartu egin diren moduetan eragingo duen giza aldaketa sakon batetan euki behar du bere jatorria, hain zuzen ere. Horrela, hezkuntzak erabilgarritasun orokorra, unibertsala eta esaguratsu diren edukin zientifiko-teknologikoak euki behar ditu, lan mugikertasuna guztiz ziurtatua egongo da, bere, merezimenduen arabera saritua izango den etorkizuneko gizarte-ongitasuna ziurtatzea zaila dela jakitearen kontzientzia euki behar da. Bestalde, agindu berri hau eskatzen duen enpresak gizarteari oreka balore berriak ere eskeini behar dizkio, hola nola: zintotasuna, etika, lana, doitasuna, on egitea, enpresak euki behar dituzten baloreak dira.*

*New Basque businesses. with the rejuvenated style needed to create the social welfare demanded by the majority, will not result solely from technological innovation. Profound social change is also required, affecting areas which have hitherto been immune to such change. Education must therefore be universally available, and its content must be predominantly scientific and technical. Job mobility must be encouraged, new workers must be prepared to be rewarded according to their merits, and cooperation and training must be used to support the competitiveness of the companies and therefore of the Basque Country as a whole. The companies which demand this new order must also contribute balancing values to society. Honestly, austerity and the work ethic are true business values.*

Debo antes que otras cosas, agradecer a Eusko Ikaskuntza la oportunidad que en este importante foro del decimotercer Congreso de Estudios Vascos se nos da a los empresarios de hablar del futuro, que es lo que implícitamente se requiere cuando mencionamos la innovación y el cambio social. Hablar de lo que va a venir es siempre arriesgado, pero es un riesgo que personas como todos nosotros, sin falsas modestias, debemos de asumir ya que estas deso-

rientacion e incertidumbre que el presente nos produce necesita que alguien tome el compromiso con el futuro, sobre todo en este difícil país nuestro, al que a pesar de todas las tentaciones debemos de seguir ofreciéndole nuestro trabajo y nuestro conocimiento.

Especialmente el esfuerzo empresarial tiene un significado profundo porque el bienestar al que la mayoría de la

población aspira, tiene un soporte fundamental que es el progreso económico y éste a su vez tiene como origen cuasi exclusivo la actividad empresarial por lo que el debate sobre la empresa del futuro es clave.

La línea expositiva que quisiera seguir comenzaría en una breve visión de la actual situación económico empresarial para después analizar qué debemos y qué podemos hacer. En lo que debemos y podemos de hacer incluiré el concepto de nueva empresa y su correlación con las exigencias sociológicas de la modernidad.

No voy a hacer incursiones a conceptos demasiado precisos cuando hable o mencione la innovación porque en este decimotercer congreso se van a oír palabras mucho más autorizadas que las mías en ese contexto.

Lo que voy a pretender es mostrar el tipo de reflexión que se está dando en las empresas en su búsqueda de la competitividad o lo que es lo mismo en su compromiso con el futuro, y además relacionarla con algo más profundo que es lo social.

### ¿Cuál es nuestra realidad?

Estamos en una situación que se conviene en llamar declive industrial o declive económico. El declive es una disminución relativa; pérdida relativa de la capacidad y

actividad económica en comparación con un entorno económico y geográfico. Bien sea un estado o bien una región o zona transfronteriza en el sentido europeo.

Las manifestaciones externas más rotundas y que por sí solas son capaces de definir un declive son la alta tasa de paro generada y la incapacidad de respuesta empresarial en el corto y medio plazo para volver a absorber mano de obra.

Las previsiones para los próximos años no cambian sustancialmente respecto al empleo por lo que nuestro desafío necesita trabajo, conocimiento y fe en lo que hacemos.

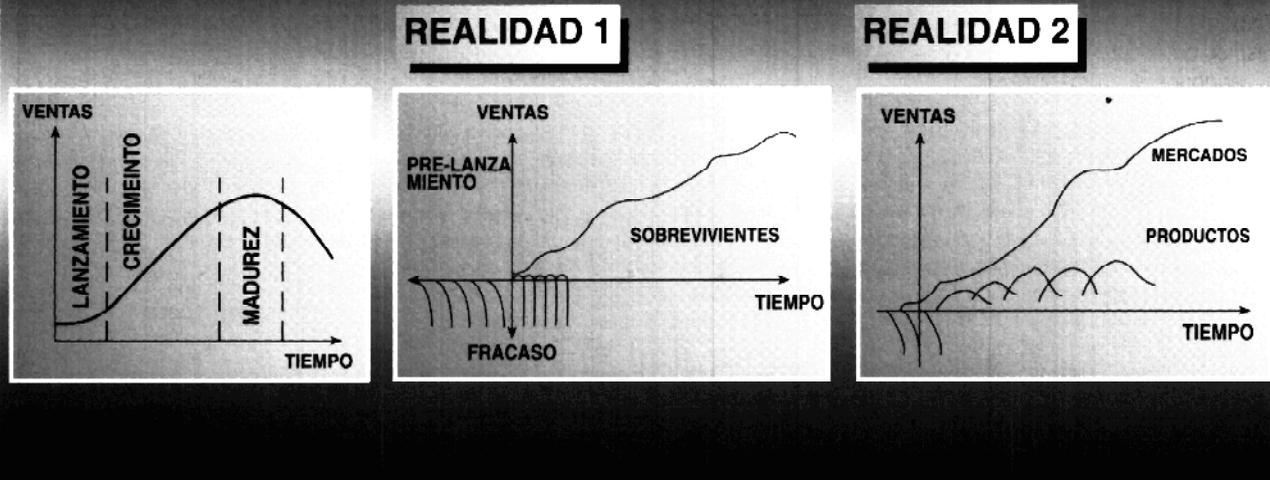
Ante esta situación de declive hay dos niveles de análisis y propuestas consiguientes.

El primer nivel trataría de contestar a la pregunta ¿qué rumbo industrial y empresarial debe o puede tomar Euskadi?.

El segundo sería buscar la caracterización de la nueva empresa.

A la primera cuestión voy a responder diciendo que no tenemos muchos caminos por lo que seguiremos con lo que podemos y al mismo tiempo iniciaremos lo que debemos.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO TEORIA Y REALIDAD (I)



Para intentar explicar esta respuesta tan simple me voy a apoyar en la conocida esquematización del ciclo de la vida de un producto, cuyo modo de ver las cosas encuentra incluso mayor justificación si se mira como ciclo de vida industrial de un país o mejor aun como un ciclo que me habla de la adaptación tecnológico-innovativa de una empresa a un mercado,

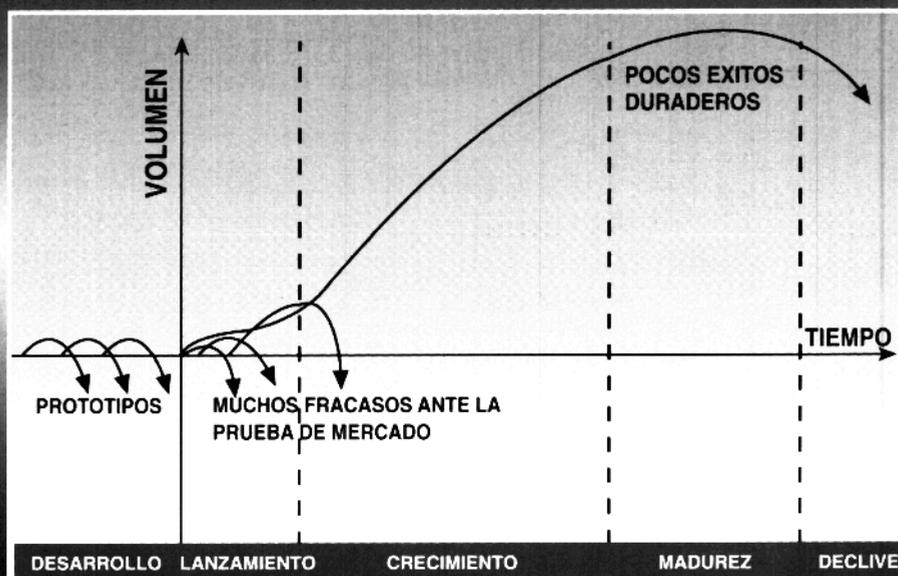
Habitualmente este ciclo se representa como una sucesión de tres fases que señalan diversas situaciones producto-ventas, empresa-mercado, país-mercado.

Según lo anterior estas relaciones evolucionarían desde una fase genéricamente innovativa a una situación final

de madurez-declive pasando como parece lógico por un estado intermedio asimismo genéricamente de crecimiento y explotación de la novedad.

A mi juicio el recorrido de izquierda a derecha no se ha hecho en Euskadi sino que nos ha llegado la madurez sin enterarnos y hemos crecido en el mimetismo, proteccionismo, demandas cautivas, ... ahora es cuando nos toca recorrer este camino pero lo tenemos que recorrer interactivamente, no mirándolo como una foto fija. Tenemos que ganarle tiempo al tiempo invirtiendo el sentido lógico del crecimiento.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO TEORIA Y REALIDAD (II)



Con este esquema presente volvemos a la cuestión que planteaba hace un momento ¿hacia dónde debemos de avanzar?

No hay demasiadas opciones porque no debemos ser maduros declinantes y no podemos ser todavía innovadores. Sólo hay un camino: rejuvenecer nuestras empresas alejándonos de la madurez.

Antes de hablar del rejuvenecimiento, unas breves consideraciones acerca del porque no debemos de ser maduros otra vez.

### ¿Qué ocurre en esta fase de madurez?

Que el argumento principal de venta es el precio y el objetivo fundamental de la gestión es la reducción del costo.

### ¿Qué caracteres básicos tienen este tipo de industrias?

- Necesitan altos volúmenes de capital.
- Necesitan mano de obra barata y poco cualificada.

Son industrias creadoras de empleo barato y poco cualificado; suponiendo que pensando en la implantación de empresas diéramos a la creación de empleo la importancia que tiene como objetivo de primer orden encontraríamos al menos dos dificultades, necesidad de altos capitales y disponibilidad de mano de obra barata y poco cualificada.

Los capitales propios o extranjeros tienen dos lógicas: la primera es la de la rentabilidad y la segunda es la manera según la que se expanden en el mundo. Ambas lógicas suponen grandes dificultades para atraerlos. Conseguir rentabilidad invirtiendo en productos maduros aún con tec-

nologías no maduras siempre es una dificultad porque la lógica del mercado para un producto maduro es un factor con peso importante en la decisión.

Por otra parte la multinacionalización se efectúa menos por un aumento de las capacidades de producción como por una redistribución de las capacidades existentes.

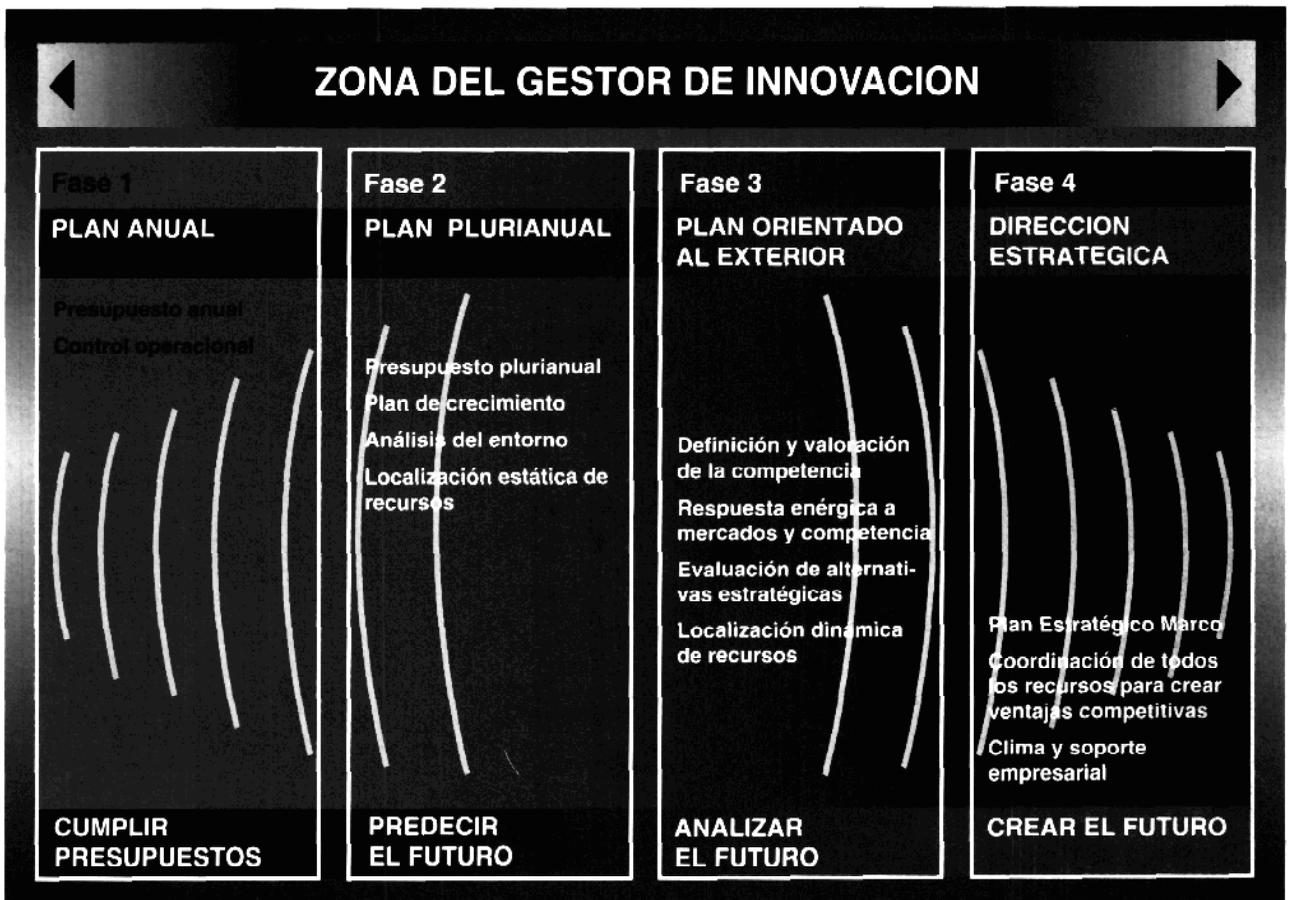
Respecto a la mano de obra, ¿Disponemos de mano de obra barata y poco cualificada?

Disponemos de mano de obra no cualificada, quizá especializada pero que en virtud del peso laboral que las industrias maduras han tenido y tienen suponen un nivel salarial alto. No parece por lo tanto que estuviéramos en situación de recuperar industrias masivas. Sin embargo la pregunta importante es ¿deberíamos de querer tener mano de obra barata y poco cualificada?

La contestación, a mi juicio es que no, porque crear futuro económico es crear núcleos industriales rejuvenecidos que deben dar lugar interaccionándose a servicios especializados competitivos, (baratos, desregulados, no corporativos). Su suma económica incrementa la demanda incrementando a su vez la demanda final de servicios de los consumidores.

Los núcleos industriales rejuvenecidos, todavía en la zona intermedia del ciclo y los servicios especializados competitivos y desregulados sólo pueden aparecer o ser rejuvenecidos si se producen envueltos en una nueva empresa, reflejo de una nueva cultura general que será el resultado de pasar del ruralismo a la universidad o de la desconfianza sistemática a la autoestima responsable y compartidora basada en el conocimiento, basada en el ser más que en el tener.

¿Cómo es la nueva empresa que tiene la difícil tarea de regresar a un pasado que no ha existido, el origen inno-

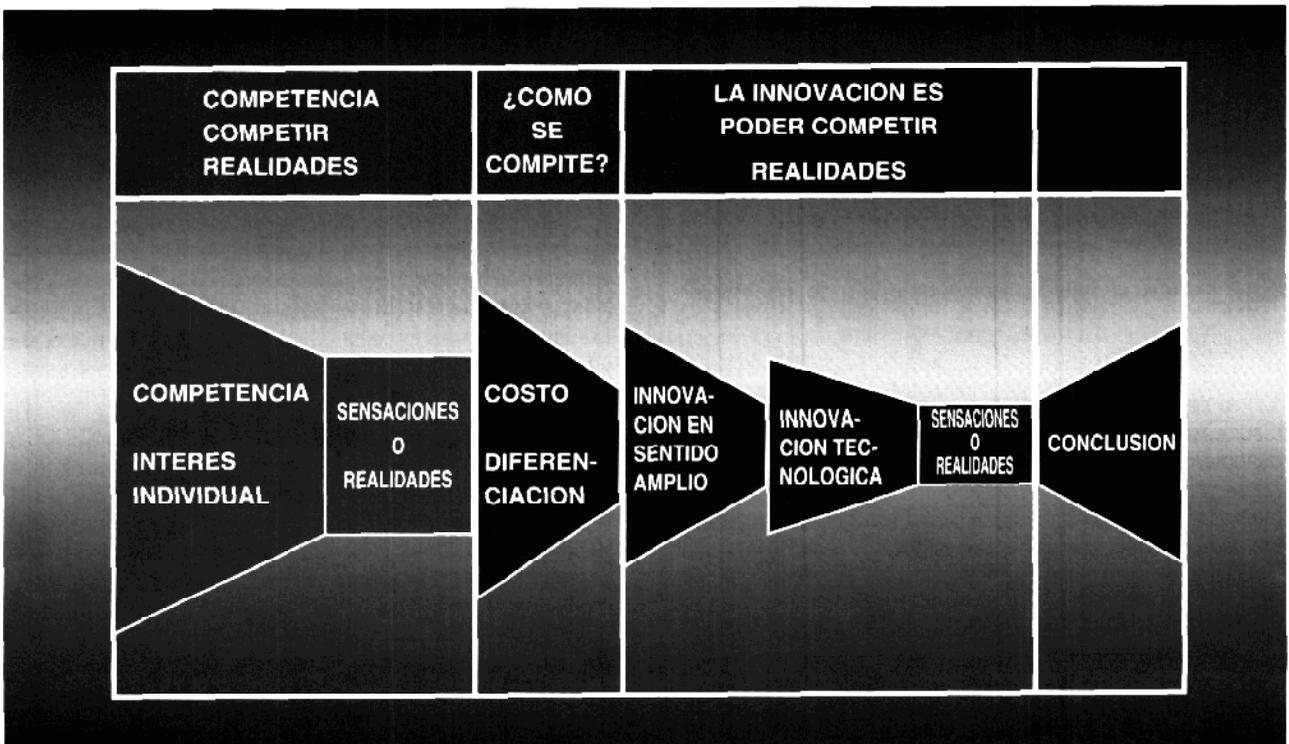


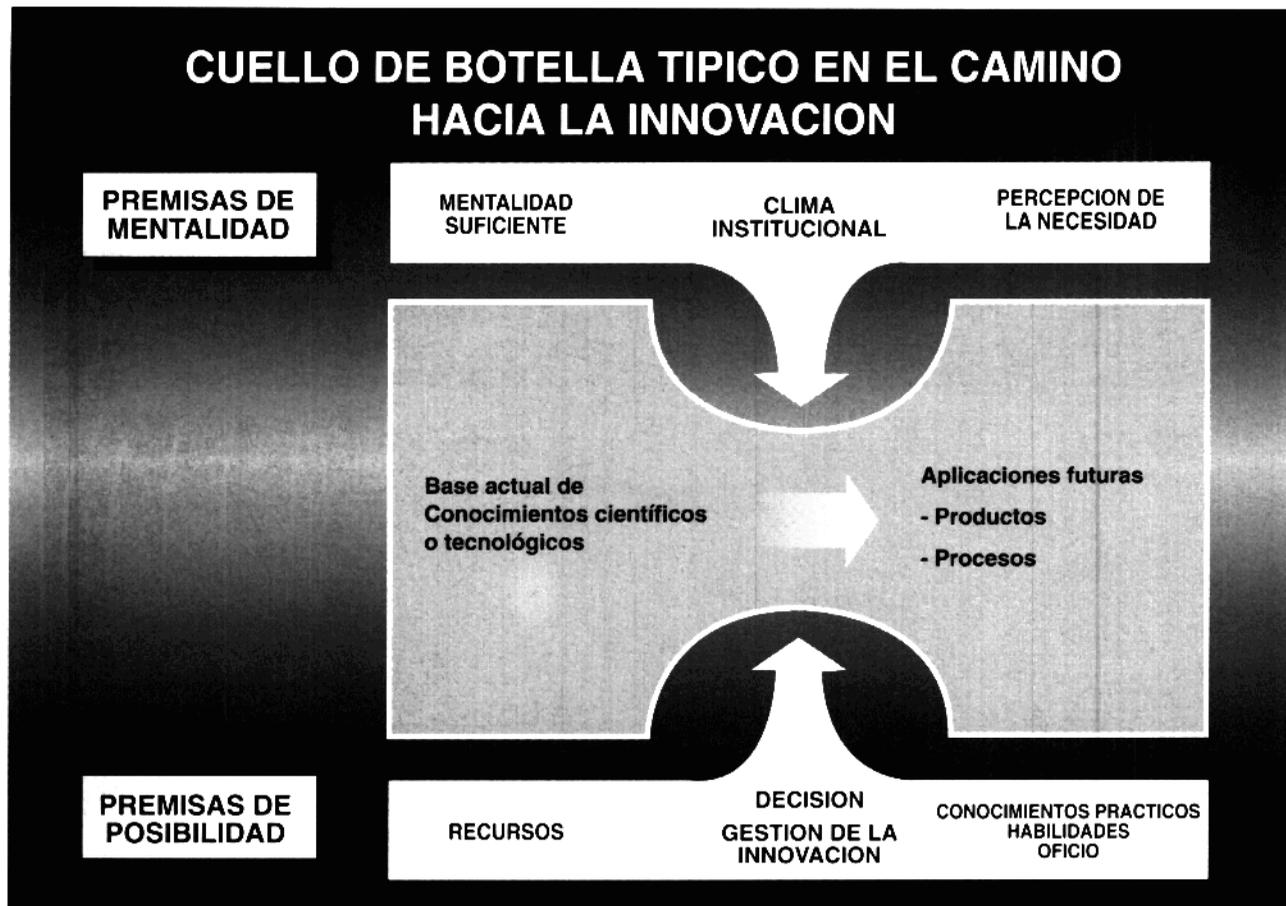
vador, conservando y rejuveneciendo una industria sin dejarla ir a su madurez y declive?.

Es una empresa que debe de dirigir una primera mirada a sí misma con sinceridad y preguntarse ¿dónde estoy?, Al igual que en la vida del producto, en una empresa hay indicadores que enseñan su posición conceptual, su posición respecto al futuro.

De este modo existiría una 1ª fase en la que la aspiración es cumplir un presupuesto plasmado en un plan anual de gestión que denota una preocupación sustancial por el costo-precio. Estamos situados en el día a día

La 2ª fase se manifiesta por la existencia de planes prurianos. Se mira algo el entorno, se amplían recursos





pero su localización es estática. Conceptualmente queremos predecir el futuro próximo.

En la 3ª fase tenemos planes orientados al exterior, valoramos e identificamos a la competencia, intentamos dar respuesta enérgica al mercado, evaluamos alternativas, localizamos dinámicamente los recursos. Conceptualmente intentamos analizar y responder al futuro.

*Por fin en una 4ª fase, disponemos a toda la empresa para alcanzar ventajas competitivas para lo que es necesario un clima y un soporte empresarial. La nueva empresa vivirá obsesionada por obtener ventajas competitivas. Conceptualmente quiere crear futuro.*

Hablando de crear futuro y a pesar de todos los datos y realidades, estamos mejor preparados que cuando comienzan para nosotros estos fenómenos de peligros empresariales e incertidumbre socio-económica. Ya hace 20 años.

Estamos mejor preparados en el análisis y gestión empresarial y sabemos apoyados en la reflexión estratégica y en los ejemplos industriales desarrollados cuales son los resortes de la competitividad genérica porque lo que ya conocíamos, conocemos y seguiremos conociendo es la sensación de competir que es el saber real que otro después de tí va a visitar al mismo cliente y a veces hasta haces espera junto al competidor.

*La sensación de competir* es enfrentándose a una petición de oferta con condiciones duras, reunirte con tu equipo, si lo tienes, expresar la empresa, sección a sección, valor a valor y ansiar poder poner encima de la mesa algo más que no sea el precio y que ese algo sea reconocido, apreciado y valorado por el cliente.

Competir es la sensación, pero también la soledad del coche, del avión, del hotel o del despacho, los nervios de una mesa de trabajo esperando una llamada, recordando datos, situaciones y porqués y volver a ansiar poder disponer de una ventaja definitiva y estable.

Competir es conseguir un pedido o perderlo y pensar inmediatamente que ya no debemos de pasar esas angustias y que algo hay que hacer. Pero llega el siguiente día y me vence, otra vez debo de competir igual que ayer volvemos a estar instalados en la confusión.

Que exista confusión no quiere siempre decir que no existan pautas o referencias a las que mirar y esas pautas están en teorías y experiencias hoy ya conocidas que no hay que desvirtuar o infravalorar a priori, cuestión que a veces ocurre, porque el objetivo final es «ganar» en la cara a cara con el cliente.

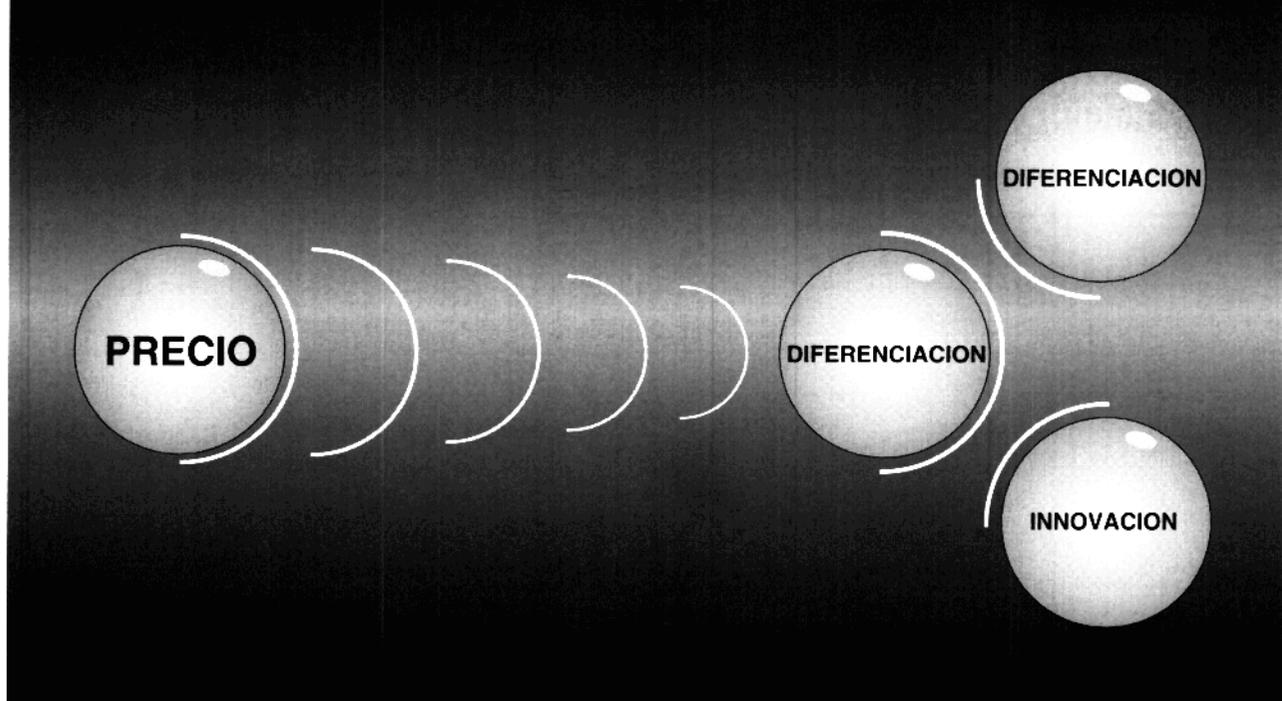
### ¿Qué cambio es el que nos debe de sacar de la confusión?

El cambio que trato de simplificar en el esquema siguiente:

La evolución empresarial tiene una doble componente. La primera es la del empuje que la competitividad ejerce sobre ella y que le obliga a este cambio y otra que no sé si es causa o consecuencia que es el papel que la empresa debe de jugar conscientemente en la sociedad moderna.

La modernización tiene una vertiente económica de desarrollo e industrialización y otra vertiente necesaria de progreso social.

## COMO SE COMPITE



El papel económico de la empresa es el papel típico, reconocido e incuestionable pero la otra parte de la misión de futuro de la empresa (y por extensión, de las organizaciones empresariales) es encontrar su papel no estrictamente económico en un sistema democrático. Este papel no es otro que el de ser sustancia del proceso social de modernización. Llegado este punto nos debemos de preguntar si la nueva empresa, la que quiere crear futuro, coincide en todo o en parte con aquellos caracteres que tiene una modificación esencial de la estructura social.

De otro modo ¿coinciden los caracteres de la modernidad social con las pautas que la empresa debe de adoptar para competir, para subsistir en el largo plazo?

La coincidencia denotaría una contribución positiva a todo el proceso hace una sociedad avanzada.

Para establecer la comparación analizaremos en paralelo los caracteres de la modernidad y aquellos que se han esquematizado como necesarios para la nueva empresa.

La modernización se puede entender como un proceso complejo en el que juegan tres modificaciones esenciales de la estructura social.

1. Modificación en el tipo de acción social, de una acción preceptiva a una acción electiva. La acción preceptiva se produce dentro de un sistema normativo rígido que limita el margen de variación posible del sujeto.

Se identifica a tradicional, a estatus adquirido se prescribe una línea de acción específica para cada situación específica.

Da lugar a decisiones de orden colectivo, tomada como grupo, teniendo en cuenta intereses sólo de grupo por encima de los individuos y quizá hasta en conflicto con los intereses individuales.

Por el contrario en la acción electiva existe un sistema normativo pero el sujeto puede imponer su racionalidad, su

elección, no seguir una prescripción fija supone la afirmación de la libertad individual y la responsabilidad que ello conlleva.

La acción electiva se basa en el acoplamiento de voluntades individuales en cuya formación cada individuo ha deliberado y decidido como tal.

Estos caracteres de racionalidad, libertad, responsabilidad y participación son los que se identifican en el esquema vieja empresa, nueva empresa como cultura de la participación.

2°. Otro carácter de la modernidad es la institucionalización del cambio, de la especialización y de la polivalencia en una sociedad industrial el cambio se tiene que convertir en un fenómeno normal.

Las normas sociales deben de prever esta necesidad de cambio en vez de aumentar tensiones provenientes de las diferencias en la velocidad de adaptación,

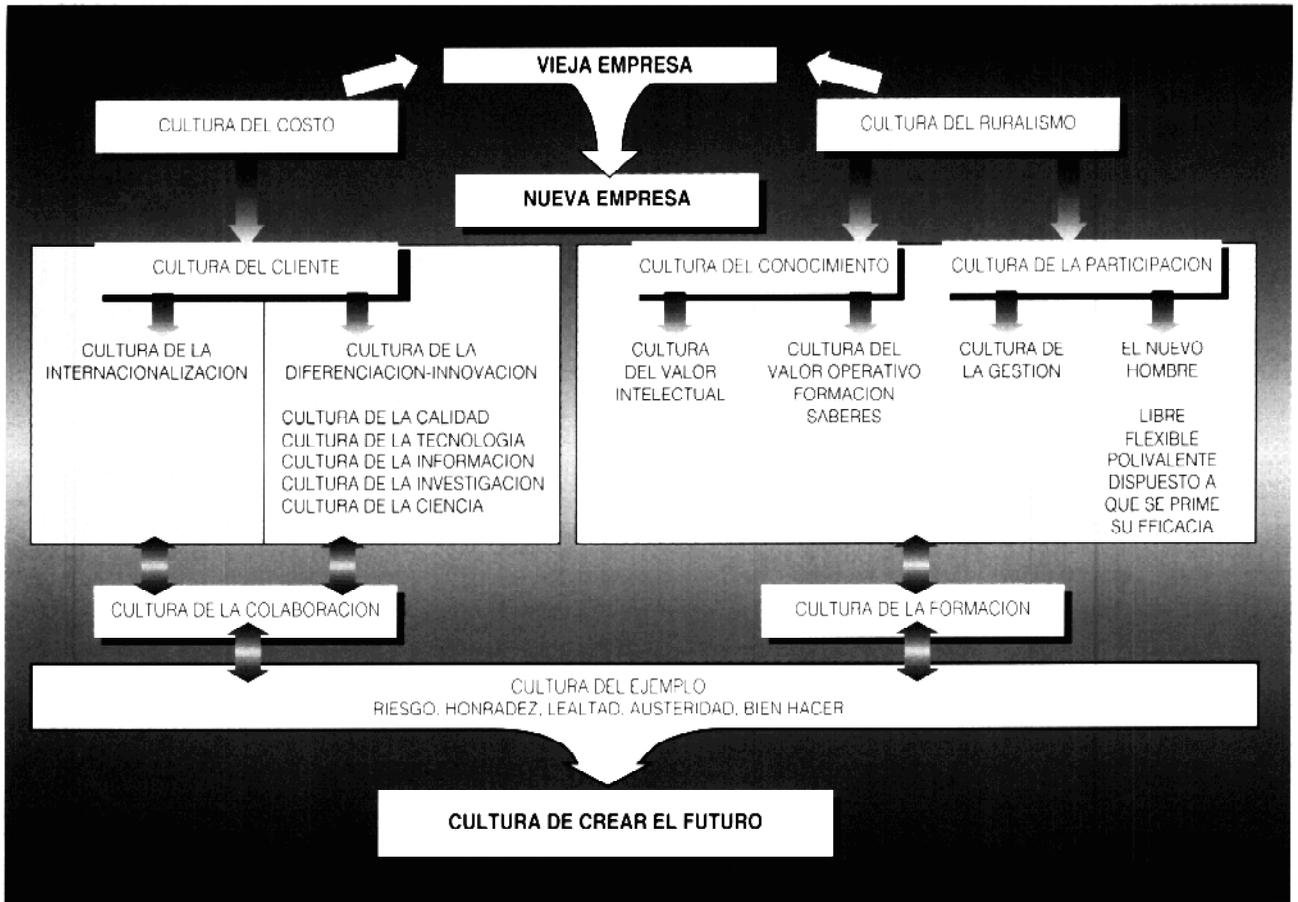
En una sociedad moderna aparecen estructuras progresivamente especializadas que implican un fuerte sentido de la colaboración, para conseguir un todo coherente,

A la nueva empresa se le exigirá por lo tanto, cambio y colaboración, si quiere estar en sintonía con la sociedad, una atención preferente a ese proceso iterativo y simultáneo que es su ciclo de vida innovativo - tecnológico. Este es el estimador empresarial de su adaptación al cambio, su cultura de la diferenciación.

3°. Las sociedades avanzadas demandan modificaciones en los campos educativos y especialmente en los contenidos científicos - tecnológicos.

En estos sectores de ciencia y tecnología el proceso de modernización tiene que difundirse a todo los niveles: al nivel normativo y al nivel de motivación personal.

Es evidente la correlación existente entre esta demanda social y la necesidad de adoptar urgentemente esta cul-



tura de la ciencia y tecnología en el ámbito empresarial y la cultura de la formación.

Para finalizar me gustaría volver a incidir en los aspectos de la modernización que tienen relación con las personas y con el empleo, ahora que estamos muy preocupados, justamente preocupados por el paro el reparto de trabajo

La nueva sociedad industrial empresarial impone al menos dos requisitos que son esenciales y duros y que tienen influencia directa en la estratificación social y que afectan al nuevo hombre:

a) Van a desaparecer gran cantidad de ocupaciones inservibles mientras que van surgiendo un número creciente de nuevas actividades. b) La asignación de personas a tareas diversas va a transformarse sustancialmente en una asignación basada en méritos.

Por lo tanto habría que garantizar una plena movilidad social para que la adscripción esté regida por el principio de la eficiencia.

La movilidad debiera de estar plenamente institucionalizada en una sociedad industrial moderna como requisito indispensable de estabilidad.

Y por fin descendiendo en mi grafito llego a la cultura del ejemplo y es que a través de la solidez que aporta el ejemplo, las empresas y las organizaciones empresariales tenemos que tener las capacidades de generar y canalizar las demandas a las que tienen que dar respuesta los gobernantes. Tenemos que buscar la clave para lograr su receptividad, a fin de reducir las posibilidades de crisis y para reducir asimismo frustraciones de sectores sociales amplios.

Para ello es necesario desvincular a la empresa y a las organizaciones empresariales de una tendencia manifiesta en nuestra sociedad, repleta de mediadores sociales poco responsables o directamente irresponsables que contribuyen a generar aquellas sensaciones de impotencia y hastío.

Por ello es muy importante que aportemos valores ciertos al equilibrio social, tenemos que transmitir, responsabilidad, trabajo, honradez, riesgo, compromiso y bien hacer.

El ejemplo es el que garantiza a la nueva empresa su papel definitivo como llave social, como equilibrador social.

Muchas gracias.