

# EL KARRIZ KETA

hermes

Dice Benedetti: *“algunas cosas del pasado desaparecieron, pero otras abren una brecha al futuro... y son las que quiero rescatar”*. Conversar con Guillermo Dorronsoro equivale a recorrer ese camino, a viajar hacia el pasado para buscar esas cosas que se proyectan hacia el futuro deseado.

Mientras charlamos, dibuja en un papel, o en un cuaderno, diagramas, flechas y esquemas que explican de manera sencilla cuestiones muy complejas.

Es ingeniero, aunque en la actualidad dirige una escuela de negocios, la Deusto Business School. Es un pensador profundamente humanista, apasionado de la Historia, la literatura y el cine, aunque ocupado durante años en la construcción y vertebración del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi. Se declara impaciente, aunque su proyecto consiste en trabajar con la mirada en el largo plazo. Se mueve rápido, pero habla despacio. Son rasgos que, a primera vista, parecen contradictorios, pero encajan con naturalidad en su propuesta de futuro.

Hemos hablado de industria, de competitividad, de valores, de educación, de contradicciones, de debilidades y de fortalezas. Hemos hablado del futuro.

# GUILLERMO DORRONSORO







# “La economía es un instrumento de la sociedad, no su finalidad”

Desde Septiembre de 2012 es Decano de la Deusto Business School, puesto que compatibiliza con la Vicepresidencia Ejecutiva de IK4 Research Alliance. Nació en Sestao, y es Doctor Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicaciones (ETSIIT) de Bilbao, así como Master en Ordenación de Territorio y Urbanismo por la Politécnica de Valencia. Ha sido profesor asociado de la UPV en la ETSIIT durante 6 años, y Director Académico del Master de Innovación de la DBS.

Atesora una larga experiencia en ámbitos de consultoría estratégica (Socintec, Accenture) y en posiciones ejecutivas, tanto en empresas del ámbito de la energía (fue Director de Planificación y Desarrollo de Iberdrola Redes y Naturcorp, y Director General de Millennium Energy), tecnológicas (Director General de IDE, Grupo Informática de Euskadi) como, de manera significativa, en el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Director de Marketing de Fundación Labein, Director General y actualmente Vicepresidente de IK4 Research Alliance y Director General de Innovación Tecnológica en Innobasque, la Agencia Vasca para la Innovación).

**Tu perfil de Twitter dice que trabajas para construir el 2. Renacimiento de Europa desde el País Vasco. Supongo que a base de 140 caracteres eso llevará su tiempo...**

Todo es empezar... Bromas aparte, una de las reflexiones que más centradas veo a mi alrededor, entre quienes hablamos sobre estas cosas a menudo, es que los cambios que necesitamos hacer son de largo alcance y llevarán mucho tiempo, pero que esto no puede ser una coartada para retrasar más el ponernos manos a la obra. En cuanto levantamos un poco la mirada del día a día, nos damos cuenta que necesitamos trabajar con mucha profundidad en una renovación radical de muchos ámbitos, y eso necesariamente, es trabajo a largo plazo y de muchas manos. A mí particularmente me ha costado mucho aceptar esta premisa, soy impaciente, y además, me llevan los demonios cuando veo lo que hay a mi alrededor.

**¿Cómo se combina eso de trabajar en una dinámica a largo plazo y atacar las necesidades inmediatas, las urgencias que vemos a nuestro alrededor de forma tan notable y dolorosa?**

Es una de las grandes dificultades que veo en este momento. El esfuerzo que hay que realizar, la responsabilidad que hay que asumir, son muy grandes, y sin embargo, sabemos a ciencia cierta que no veremos finalizado este trabajo. Estamos todos un tanto expectantes, a la espera

de que se resuelvan las cuestiones más urgentes, pero a la vez sentimos que estamos perdiendo un tiempo de oro.

La recompensa no es evidente, y el trabajo que hay que hacer, es en gran medida, muy ingrato. Me recuerda mucho al anuncio que Shackelton publicó en prensa para reclutar a la tripulación del Endurance: «Se buscan hombres para un viaje peligroso. Sueldo bajo. Mucho frío. No se asegura retorno con vida. Honor y reconocimiento en caso de éxito». Ahora necesitamos reclutar a toda la sociedad, hombres y mujeres dispuestas a asumir el riesgo del viaje, con la promesa de recompensa puesta en el futuro.

Hace ya unos años que algunos alertaron sobre un profundo y silencioso cambio que se estaba produciendo, y que ahora y en ciertos lugares del mundo es un estallido en forma de crisis. Con una visión un tanto amplia vemos que se están reequilibrando los recursos, las capacidades y el bienestar, y que algunas economías, hasta hace muy poco hegemónicas, están en claro riesgo de desplazamiento, cuando no de colapso. Nuestra posición en Euskadi no es dramática si la comparamos con otras economías cercanas, pero esto no me sirve como consuelo. Incluso si llegamos a superar esta crisis, el esfuerzo y el sufrimiento no habrán servido de nada si no somos capaces de fijar nuestro propio modelo de futuro.

**#nomeconformo:** Incluso si llegamos a superar esta crisis, el esfuerzo y el sufrimiento no habrá servido de nada si no somos capaces de fijar nuestro propio modelo de futuro

No es sencillo, pero no es imposible, si al menos acordamos dejar de estar “preocupados” para “ocuparnos”. Necesitamos redoblar la intensidad de nuestra aportación en todos los ámbitos: apostar por la industria del conocimiento, por la innovación, por organizaciones abiertas, por nuevas formas de participación de las personas en las empresas y en las ciudades, en los territorios, revisar los paradigmas del crecimiento y la competitividad, cambiar el “yo valgo lo que tengo” por “yo valgo lo que comparto”...

Necesitamos ser conscientes de que estamos ante un cambio fabuloso, una nueva etapa en la Historia que no se resolverá, en mi opinión, con pequeñas intervenciones más o menos cosméticas. Es verdad que tenemos frente a nuestros ojos situaciones dramáticas que hay que atajar, y para ello, tenemos que gestionar con inteligencia los recursos de los que disponemos. Establecer prioridades, dotarnos de las herramientas que sean precisas. Mi reflexión es que, a pesar de que hagamos todo esto, hoy en día es imprescindible levantar la cabeza del manillar y mirar hacia el camino que vamos a tener que recorrer.

### **Y sin embargo, muchos se conformarían con regresar a una situación pre-crisis...**

Lo desconocido resulta incómodo, sobre todo cuando, de partida, hemos interiorizado que el destino final será peor que la situación de la que venimos. El único relato que escuchamos hoy está basado en la resignación, y eso no es nada motivador. Visto así, parece razonable querer volver hacia atrás, pero no es posible. Quiero decir que comprendo esa posición como deseo, pero me parece que es poco realista, porque no creo que seamos capaces de encontrar la vía de reparación definitiva de este sistema. Está muy lejos hoy de las expectativas que tenemos para el futuro, muy lejos de servir para dar coherencia a la siguiente generación, muy lejos de que no se nos rompa antes de que podamos arreglarlo. La crisis que estamos sufriendo es un momento catártico, un punto de no retorno, en muchos ámbitos. Es el síntoma agudo de una enfermedad que hemos venido incubando desde hace muchos años. Hoy en día, creo que existen evidencias más que sobradas y reconocidas para afirmar que el modelo que nos ha traído hasta aquí no da para más. Se nos ha

agotado el proyecto de futuro en el que se sustentó este sistema de capitalismo globalizado, y ahora tendremos que hacer una transición hacia otro. Fijar nuestras prioridades en esa transición es fundamental, pero tiene muchas trampas a su alrededor...

**Arriskuetatik at dago Euskal Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Sistema?**

Nor dago gaur egun arriskuetatik babestuta? Inor ez, ezta geure Sistema ere. Aurrekontu publiko eta pribatuak azkenetan daude, etengabe mehetu egin dira eta apurrak baino ez dira geratzen. Horregatik, inoiz baino gehiago, ideia argiak behar ditugu, eta horiek aurrera eramateko gai diren lidergo sendoak ere bai. Duela 30 urte abian jarri genuen prozesuari, etorkizun-apustuari eustsi egin behar diogu, eta askok uste dutenaren kontra, duela hiru hamarkada hasitako bidea ez dago burututa, ezta gutxiagorik ere. Asko falta zaigu, bidearen erdia gutxienez. Gai honi buruz hitz egiten dugunean, gehienetan arazoa I+G+b delakoan inbertitzen diren baliabideetan dagoela esaten da, eta nire ustez hori ez da zuzena. Hori ere aztertu egin behar da, baina atzean dagoen arriskuak gehiago kezkatzen nau, hots, gizartearekin batera partekatutako proiekturik ez izatea. Horixe da benetako arriskua. Sistema berrantolatu egin behar dugu, dudarik ez, eta inoiz baino premiazkoagoa da gaur egun gizarte eta ekonomia ehunarekin ongi txertatuko den eredu eta proiektua lantzea.



### ¿No queremos dejar que caiga este sistema?

Obviamente, y es comprensible en cierta medida. Por mis responsabilidades institucionales, tanto como Decano de Deusto Business School como Vicepresidente de la Alianza de Centros Tecnológicos IK4, suelo hablar con mucha personas que saben que, en cierta medida, este sistema tambaleante se sustenta, entre otros, en sus brazos. Comparten la idea de que se necesita un cambio profundo, pero no pueden dejar caer su responsabilidad de gestión diaria, no pueden ir de “libre pensadores” cuestionando radicalmente el modus vivendi actual, porque no existe un recambio que resulte evidente y certero. El presente tiene muchas sombras, pero todavía no hemos conseguido armar el relato sobre el futuro que nos ayude a avanzar de forma coherente y cohesionada.

*#mepreocupa:* Se está generando una fractura enorme entre los liderazgos formales y las personas

### ¿Cuáles son los frenos para empezar a construir ese relato?

Son bastante diversos, me temo, pero los más poderosos, en mi opinión, son dos. De un lado, tendemos a pensar que esto tiene arreglo, que en el fondo, se trata de un constipado del que podemos curarnos, aunque tengamos que aceptar que existe un cierto periodo de recuperación y que además éste será o está siendo doloroso. De alguna manera, la idea de que manteniendo lo esencial podríamos arreglarlo es una tentación muy fuerte. Nos tiembla la mano para pulsar el botón de reinicio, y es lógico. Reparar las fugas y dejar que el barco siga navegando sería la solución más sencilla, la menos costosa en el corto y medio plazo.

Y por otro lado, tenemos un segundo freno de mano que nos hace permanecer en una tensa espera: tenemos muy interiorizado que a quienes les corresponde liderar cualquier proceso es a los poderes formales. Todas las demandas se dirigen a quienes en ejercicio del poder formal, están al frente de la sociedad o de la economía. Tiene mucho sentido: así ha sido hasta ahora, en este paradigma nos hemos desenvuelto hasta la fecha, y la inercia nos lleva a mirar siempre hacia el mismo lado, buscando, alternativamente, soluciones o respuestas. ¿Y por qué califico esta percepción como un freno? Porque creo que aunque nos corresponde exigir responsabilidades, esperar que el cambio venga desde los poderes formales es pedir peras al olmo.

### Etortzeke dagoen garai berriaren metafora dira gizarte-sareak?

Etorkizunerako oinarrizkoak diren hiru paradigma nagusiek sare sozialetan aurkitu dute espresio bide pribilegiatua: “ireki”, “parte hartu”, eta “parte izan”. Zentzu horretan, bai, nolabaiteko abangoardia ikusten dut sare sozialetan. Izan ere, etorkizuneko erakundeak irekiagoak izango dira, parte hartze handiagoan oinarrituko dira, eta liderrak ez dira nabarmenduko beren boterearengatik, edo kudeatzen dituzten baliabideengatik, egingo duten ekarpenarengatik baizik. Gardenagoak izango dira erakundeak, nire iritziz, eta oro har, gizartea.

Bistakoa denez, sare sozialetan ez da dena urrea, eta bertan ere zakurrak oinutsik dabilta, toki guztietan bezalaxe. Fenomeno nahiko berria da, ezustean harrapatu ditu asko eta asko eta horregatik, ezinbestekoa da bere arauak ulertzea, bere abantailaz baliatzeko eta eragozpenak saihesteko. Sareek agerian jarri dituzte arazoaren artean, nire ustez, geuretzako denbora babesteko lehen genituen hesiak desegin izana nabarmentzen da, eta hori ere kudeatzen ikasi behar da.





### **Y mientras tanto, van pasando los meses y los años...**

Cierto, y es muy frustrante. No pierdo la esperanza de que la gestión de esta situación se lleve por cauces más razonables de lo que ha ocurrido hasta ahora, pero hacer que esta transición sea consciente, pacífica y negociada es muy difícil. Lamentablemente, creo que estamos condenados a transitar por estos periodos de oscuridad durante un tiempo, a convivir con situaciones dramáticas, hasta que nos convenzamos de que tenemos que poner nuestro empeño en acelerar esta etapa de profunda transición.

### **¿Por dónde empezamos?**

Decía Víctor Hugo que no hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su momento, y creo que éste es el momento de las ideas que devuelvan el foco de la actividad humana, individual y colectivamente, a las expectativas de las personas.

En este momento estamos en estado de shock, aturdidos por el zarandeo de todas estas crisis superpuestas. No sabemos si es la economía la que nos ha traído hasta aquí, o la mala gestión, o la rigidez de nuestras apuestas, o la



pérdida escandalosa de valores fundamentales, como el respeto, la honradez y la responsabilidad. O una suma perversa de todo ello, en definitiva. Necesitamos romper amarras con todo el lastre que hemos ido acumulando mientras nos dejábamos mecer por la inercia, que a la larga, ha sido letal.

Creo que es urgente trabajar en este proceso, definiendo las coordenadas de nuestra identidad y del relato de nuestro futuro.

La mala noticia es que es un proceso largo, que necesita consensos y liderazgos que hoy por hoy no resultan evidentes. Y la buena es que no partimos de un papel en blanco, que tenemos mucho camino recorrido y algunas certezas.

No fue nada sencillo para quienes tuvieron que soportar, desde diferentes responsabilidades, aquellas decisiones, muchas veces impopulares y con una alta dosis de riesgo. Y a la vista del resultado, es evidente que acertaron mucho. Es urgente recuperar estas lecciones y aplicarlas para construir.

Decidimos, por ejemplo, apostar por la industria y por la economía real, y gracias a ello, nuestra posición y capacidad de resistencia actualmente son sensiblemente mejores a las de nuestro entorno. Fueron apuestas, además, colectivas. El “todos” de aquella época es algo que debemos recordar ahora. La industria respondió a aquella llamada, pero también lo hicieron las

*#meduele:* Durante muchos años, la economía ha sido completamente insensible al reparto de la riqueza y ha establecido un sistema productivo basado en la expropiación de los recursos de todos para generar riqueza en unas pocas manos

### **Por fin aparecen en esta conversación las certezas... ¿cuáles son?**

Nuestro pasado no ha sido en vano. En otras épocas hemos sabido dibujar un proyecto de futuro gracias al cual superamos situaciones muy difíciles. La principal certeza es afirmar que tenemos capacidad para hacer este recorrido nuevamente. Es cierto que, por ejemplo, en nuestra Primera Transformación, el impacto de la crisis estaba en gran medida centrado en nuestras debilidades internas, y por lo tanto, no podemos esperar que las lecciones de aquella época encajen en la actual de manera general. Pero en cualquier caso, deberíamos recordar y poner en valor las lecciones positivas, lo que funcionó en aquella ocasión. En mi opinión, sobre todo dos claves: visión de futuro sustentada en decisiones estratégicas claras y capacidad para articularlas en el conjunto de la sociedad. Pensar y hacer.

entidades financieras, las instituciones políticas, etc. Fue una apuesta colectiva, y por lo tanto, una muestra clara de la fuerza que conlleva contar con una identidad fuerte y articulada en un proyecto común.

### **¿Cualquier tiempo pasado fue mejor?**

Ni mucho menos. Del pasado tenemos que aprender para reforzar nuestras fortalezas y para no volver a cometer errores. Por ejemplo, creo que no trabajamos con suficiente intensidad sobre nuestra identidad como País, y que hoy estamos sufriendo una excesiva fragmentación en muchos terrenos, y esto explica, por ejemplo, la debilidad estructural de algunos proyectos estratégicos en los que una visión y una actitud más sólida podrían habernos llevado

a resultados más sólidos. Nos sigue costando mucho articular proyectos de país en los que la colaboración público-privada es una cuestión clave, y todavía seguimos aferrados a ciertos tics antiguos. Los tiempos actuales exigen un mayor compromiso, por ejemplo, en esta cuestión.

### ¿Es nuestra principal debilidad?

Prefiero pensar que es nuestra mayor oportunidad. Yo encuentro muchas referencias válidas para trabajar sobre nuestro modelo en territorios que han reforzado su identidad, entendida como proyecto social, económico y cultural diferenciado, y que han sabido proyectarlo hacia las personas y organizaciones que deben llevarlo a cabo. Muchas de esas referencias, como las regiones nórdicas o territorios metropolitanos, comparten con nosotros algunos rasgos que

se han incorporado al ADN de las personas y a sus proyectos de futuro. En general, vemos que son sociedades con una identidad clara, reconocible y sólida. Un primer elemento de gran trascendencia, que explica por qué sus economías están sustentadas en capacidades propias, por ejemplo, fuertemente ancladas en la industria, o si se prefiere, en la actividad económica real, y no especulativa. Son territorios que han apostado por el conocimiento como factor diferencial, que han hecho una apuesta de largo alcance para crear las bases de una sociedad formada en conocimientos y en valores, y a la vez, conectada con las prioridades sociales. En general, vemos que las sociedades que hay se han enfrentado a la labor fundamental, que es re-pensarse, apuestan por la industria y el conocimiento, por la conexión entre innovación y regeneración de valores, como principal elemento de transformación.



**Y todo ello, sin perder de vista que está ocurriendo en todo el mundo ...**

Claro, porque no somos una isla al margen de las corrientes de fondo que recorren el mundo. Una de las más interesantes, y sin duda, que mayor impacto va a tener en nuestro proyecto de futuro, es lo que el Premio Nobel de Economía en 2001 Michael Spence define como la “Convergencia inevitable”. Economías que con cierto desprecio hemos calificado como “emergentes” y que en realidad están ya claramente “emergidas” convergen con las que hasta ahora han disfrutado de unos índices de crecimiento y bienestar mayores. Será inevitable, por lo tanto, enfrentar periodos de menor crecimiento, como los que estamos viviendo hoy en día, porque aceptar este precio es la única forma de disponer de recursos para recuperar la competitividad. Algunos países ya lo han hecho, como Alemania, que en los primeros años de este siglo llevó a cabo un fuerte esfuerzo de reestructuración, y hoy está defendiéndose con mejores resultados. Cuando analizamos las claves de estas reestructuraciones, aparecen inexorablemente algunos rasgos comunes: inversión pública en conocimiento y una orientación clara hacia las oportunidades para mejorar la competitividad que se articula a través de pactos de largo alcance entre los ámbitos públicos y privados. La receta parece sencilla de entender, y hay ejemplos que avalan sus posibilidades de éxito.

*#memotiva:* Necesitamos visión de futuro sustentada en decisiones estratégicas claras y capacidad para articularlas en el conjunto de la sociedad. Pensar y hacer

**Son cuestiones, sin embargo, que quedan un tanto alejadas de las necesidades de la ciudadanía, de las personas...**

Al contrario, creo que esas son las respuestas que esperamos las y los ciudadanos hoy en día, y desde luego, son las que necesitamos. Gestionar correctamente es condición necesaria, pero no suficiente, para armar un proyecto de futuro. Nos equivocaremos si tan sólo nos ocupamos de hacer bien lo que estamos haciendo, porque el mundo nos está demostrando que eso no será suficiente para garantizar el bienestar y la equidad en el futuro. Hay nuevas claves de competitividad a las que tenemos que atender, y sobre todo, debemos cambiar el foco, el “para qué” de nuestra posición económica. Durante muchos años, la economía ha sido completamente insensible al reparto de la riqueza y ha establecido un sistema productivo basado en la explotación de los recursos de todos para generar riqueza en unas pocas manos. Dejando a un lado las más que notables dudas éticas que esto plantea, en términos económicos es insostenible, y estamos viéndolo todos los días. El problema fundamental no es la cantidad de riqueza a la que podemos aspirar, sino la estructura de reparto de esa riqueza. Una sociedad construida sobre el principio de la desigualdad está abocada a agotarse y a generar pobreza, no bienestar y futuro. La economía es un instrumento de la sociedad, no su finalidad.

**Gaur egun ez da nahikoa “jakitea”, ezta “egiten jakitea” ere ez. Gaur egun “izaten jakin behar da”. Kudeatzaile humanistak behar ditugu?**

Frantziako Negozio-Eskola bateko Dekanoarekin hizketan izan nintzen duela gutxi nazioarteko biltzar baten, eta bertan esan zidan Gradu ikasketetan giza-boluntariotzako derrigorrezko hiru hilabeteko epea ezarri dutela. Horren bidez, ikasleak gizarteak dituen arazoetan trebatzea lortu nahi dute, gertutik ezagutzea, parte izatea. Enpresa-liderrak behar ditugu, dudarik ez, baina lidergo horren parte bereizina da pertsona modura trebatzea, pertsonekin hitz egiteko gauza izatea, solidarioak eta gizarte-arazoekiko sentikorrak izatea. Eta horretan, prestakuntza nahitaezkoa da. Ezagutzea garrantzitsua goa da, baina gaitasun eta baloreak ere txertatu egin behar ditugu prestakuntzan, hankokerra izango ez bada. Eta horretan ari gara, lan izugarria dago egiteko...

**La decisiones políticas actuales, sin embargo, inciden en hacer de la economía un fin, un “para qué” en sí misma. Salvamos bancos mientras las personas se hundan. El Ministro español de Educación decía hace unas semanas que los jóvenes no deben estudiar lo que quieren, sino lo que les va a dar un empleo...**

Y son decisiones coherentes con el esquema ideológico que nos ha traído hasta aquí. No comparto estas decisiones, clara y rotundamente, pero no podemos negar que sean coherentes: si aceptamos que el objetivo primordial es salvar la convergencia presupuestaria, debemos aceptar que es imprescindible hacer cualquier tipo de sacrificio para reducir el déficit público. Si el único modelo de relación productivo que aceptamos es el de “propiedad y mano de obra”, es coherente trabajar para

crear factorías de asalariados, que tendrán que admitir cobrar menos porque no hay trabajo para todos. Es un círculo perverso, es evidente, porque nace de una premisa que es insostenible y que nos lleva a un callejón sin salida...

**Hablas a menudo del relato, de nuevos argumentos que nos ayuden a entender...**

Creo que es la segunda clave de este periodo, junto con trabajar sobre la identidad, y son los rasgos fundamentales de los nuevos liderazgos que necesitamos.

La lógica que subyace a las decisiones políticas, institucionales y económicas se ha construido sin tener en cuenta la voz de las personas, sus expectativas, sus valores y su participación. Nos dicen qué, cuándo, cuánto, cómo... pero no se nos integran en estas afirmaciones. Nos dicen que tenemos que asumir recortes y sacrificios, pero no sabemos para qué. Nos dicen que en el futuro, nuestra juventud tendrá que emigrar, pero no sabemos a quién va a beneficiar esto, no somos capaces de entenderlo, porque el relato de estas propuestas no nos contempla como sujeto, sino como meros receptores. Se está generando una fractura enorme entre los liderazgos formales y las personas, que además, han encontrado nuevos cauces de expresión, por ejemplo a través de las redes sociales, y que están empujando en una dirección completamente distinta. Es urgente tomarse en serio esta realidad.

Cuando hablo de relato no me refiero a una historia “amable”, o a un ejercicio estilístico que resulte llamativo en los medios de comunicación. El relato es la conversación que queremos mantener con nuestro futuro; es algo muy serio, me parece. Se trata de generar un proyecto de futuro, y compartirlo, hacerlo común, generar complicidad, compromiso y corresponsabilidad en la sociedad. Creo que si entendiésemos y compartiésemos este objetivo, podríamos contribuir a él de otra forma, con más ilusión y sobre todo, con esperanza.



Un ejemplo de esto, tal vez no perfecto pero sí esclarecedor, es el arranque de legislatura de Barack Obama. En estos primeros meses, ha desplegado una actividad frenética para explicar cuáles son los retos de su país, con gran crudeza y realismo, pero apostando por generar y demostrar confianza en las capacidades de las personas. Está compartiendo sus propuestas en materia fiscal, económica, de educación, de convivencia o de salud desde una posición muy honesta, pidiendo corresponsabilidad a todos, y ofreciendo a cambio un programa de reformas muy notable. Es sana, pero es envidia, lo reconozco: necesitamos esa capacidad de liderazgo más que otras muchas cosas.

Necesitamos decidir y comunicar cuál es nuestro modelo, nuestras aspiraciones y el mejor futuro que queremos construir. Sin esa referencia clara, incontestable, compartida y generada atendiendo a nuestra identidad, seguiremos errantes, a la deriva, movidos sólo por la inercia de los hechos, ésos que nos han traído hasta aquí. La Historia y la experiencia nos dicen que llega un momento en el que las sociedades, las personas, alcanzamos nuestro límite de tolerancia, y decimos “ya está bien”. Después de este estallido, emergen los nuevos liderazgos, y la sociedad los legitima a través de distintos medios. Podría ocurrir de otra manera, pero mi intuición se basa en las numerosas evidencias que nos deja la Historia. Tenemos que intervenir en este preciso momento, para articular nuestro propio relato.

**Zein izan beharko luke, gaur egun, Negozio-Eskola baten helburuak?**

Lehena, eta garrantzitsuena, ekonomia eta enpresen “zertarakoaz” go-goeta egitea da, eredu berriak sortzeko. Erabat okerrak diren ideia edo hastapen batzuetara ohitu egin gara denborarekin, eta aldatu egin behar ditugu al bait azkarren. “Enpresak dirua egiteko daude”, “pertsonek giza-baliabideak dira” edo “enpresetan erabakitzen dutenak inbertsioegileak” gisako baieztapenak oso arriskutsuak dira, eta nahikoa faltsuak, gainera.

Ezagutzan berritu egin behar dugu, enpresa-eredu eta kudeaketa-tresna berriak sortzeko, eta horretan zeregin funtsezkoa jokatu dezakete Negozio-Eskolek.

Bide horiek irekitzeko gauza baldin bagara, eta pertsonak horietan formatu egiten baditugu, laster aurrerapen handiak gertatuko dira.

