

## POLÍTICAS DE TALENTO

Justo Nieto Nieto

Se podría definir a la Política como el máximo común divisor de lo que es posible; se podrían definir a las Políticas como aquellas estrategias activas inspiradas en ese posibilismo máximo; y propongo que definamos a las Políticas de Talento como aquellas Políticas que se proyectan sobre sistemas en serie, en las que es obligado usar todas las herramientas disponibles y concebibles, incluidas entre estas las herramientas del conocimiento y de la innovación.

Sistemas en serie que, como Vds. saben, son como cadenas cuya resistencia es aún menor que la resistencia del eslabón más débil.

Hoy voy a hablarles en mi intervención de Políticas de Talento aplicadas al sistema de la Empresa como instrumento generador de riqueza.

La Empresa valenciana, el contribuir a que la Empresa valenciana triunfe, conjuntamente con la gestión de las políticas de Universidades y gestión de las políticas de Ciencia, forman parte de mi responsabilidad actual. La Empresa como instrumento de generación de riqueza, la Universidad como instrumento de transmisión de conocimiento y la Ciencia como instrumento de generación de conocimiento, son hoy habituales en cualquier foro que trate del desarrollo regional.

Se podría decir que, en términos generales, lo más parecido a una Sociedad moderna que viva en paz y libertad, sería la imagen preconcebida que tenemos todos nosotros de un moderno avión, en donde, así creo que lo pensamos, todo tiene una función, nada sobra, nada es ocioso, todas sus piezas y todas sus partes están colaborando igualmente comprometidas y todas le dan dignidad y sentido al avión y a su tarea, aunque hayan piezas y elementos especialmente vitales sin los cuales el avión carecería de futuro y de presente, y aunque haya otros elementos menos vitales que le den únicamente ornato. La Empresa sería una de estas piezas vitales de la Sociedad. La Empresa le da presente y futuro a una Sociedad. Cuando cada día en una Sociedad se abren las puertas de la Sanidad, de la Educación, del Bienestar, de los Servicios Sociales, de los Parlamentos, de las Universidades, de las pensiones, para que entre todos podamos darle sentido a la tarea de hacer Sociedad, otras puertas, las de la Empresa, se abren también, para hacer posible con éxito, la labor intelectualmente más violenta que hoy es posible concebir en una Sociedad Moderna que viva en paz y libertad, que es hacer cosas que los demás deseen, que estén dispuestos a adquirirlas y que puedan pagar por ellas, es decir, lo que se llama generar riqueza, y sin la cual, sin este éxito, ni tiene sentido lo anterior ni se abre ninguna puerta. Si una Empresa, o sea los empresarios y los trabajadores, no genera riqueza, no hay Sociedad que valga.

Esto es sencillamente incuestionable. No existe ni un solo ejemplo en el mundo que avale lo contrario.

Los siete eslabones de la cadena de talento para el caso de la empresa serían:

1. Hay que producir lo que el consumidor quiere y puede consumir.
2. Hay que producirlo competitivamente.
3. Hay que situar el producto en el ámbito de atención del consumidor.
4. El bien producido ha de ser elegido por el consumidor.
5. El consumidor ha de volver a reelegirlo.
6. Hay que concebir y tener preparado para lanzarlo al mercado, en el momento oportuno, el que será el sustituto de lo que se tiene en el mercado.
7. Y finalmente hay que aprovecharse del espacio de oportunidades empresarial.

## ESLABÓN 1. HAY QUE PRODUCIR LO QUE CONSUMIDOR QUIERE Y PUEDE CONSUMIR

Es una obviedad. Se podría decir que cuando una empresa no vende es que está produciendo aquello que el consumidor no desea comprar. Para enterarse de los deseos de un consumidor no existe otra opción que preguntarle, preferiblemente sin palabras, en tiempo real al consumidor real. El éxito de alguna empresa emblemática de hoy se debe precisamente a una captación instantánea de necesidades y sensaciones, y a una diseminación simultánea, exuberante y fantástica de respuestas. Las variables estratégicas son aquí de sensibilidad para captar necesidades y debilidades, de fiabilidad de la información obtenida, de agilidad, de rapidez y de adaptabilidad de respuesta.

Los retos de este eslabón no son precisamente de lo que llamaríamos los tópicos del I+D+I o de la formación, aunque como veremos más adelante en el eslabón seis, puede ser muy importante conocer las fronteras de la Investigación, y de la Ciencia, y de sus posibilidades de materializar oportunidades empresariales basadas en ofertas de asombro.

Pero, sobre todo, nos enfrentamos en este primer eslabón a algo que ya nos acompañará siempre: el origen del llamado círculo virtuoso de la innovación se ha desplazado de la Empresa al Consumidor. Al Consumidor y a sus circunstancias: geográficas, culturales, éticas, personales, emocionales, adquisitivas, etc.

## ESLABON 2. PRODUCIR COMPETITIVAMENTE

Esto es lo que se ha entendido tradicionalmente como I+D+I. Es usar la Transferencia de Tecnología, el Desarrollo Tecnológico, Diseño Tecnológico, Calidad, Normativas, Productividad... para producir competitivamente, es decir, producir con los costes pertinentes la calidad necesaria. En este proceso la Empresa ideologiza a la tecnología, se sirve de ella como si de un supermercado del conocimiento se tratara, tomando de aquí y de allá lo necesario para ser competitivo. Los Parques Tecnológicos, que son concentraciones de Centros e Institutos de Desarrollo Tecnológico, son los instrumentos de lo competitivo, y los mejores aliados de la Empresa para la selección del mejor menú competitivo.

Producir competitivamente, con la calidad requerida, es solo una condición necesaria; hoy no tiene ningún mérito decisorio. Esta desacralización de lo productivo y de la productividad, cosa impensable tan solo hace unos años, es otro de los fenómenos con

los que hemos de aprender a convivir. Ya no es factor de éxito la existencia de una tradición fabril ni de una historia industrial, ni de un ámbito geográfico concreto. Sofisticados elementos productivos, de interlocución amable, casi conversacional, con los operadores y con la operativa, hacen que cualquier país o sistema, aunque sea en vías de desarrollo, puede integrar, beneficiarse y ser un potente competidor en el mercado tecnocientífico y socioeconómico, a condición de que tenga ambición.

Podríamos afirmar que, en gran medida, la tecnología e incluso la ciencia aplicada se han democratizado, lo que es muy bueno, y se han vulgarizado, lo que no es tan bueno, reconozcámoslo.

### ESLABON 3. SITUAR AL PRODUCTO EN EL AMBITO DE ATENCIÓN DEL CONSUMIDOR.

Este reto es actualmente uno de los mayores con los que se enfrenta la empresa, el mayor motivo de frustración del empresario actual y del futuro empresario, y una de las peores amenazas de la globalidad. La dificultad de penetrar, o de penetrar con dignidad, en igualdad de condiciones, en los circuitos del comercio y en las cadenas de distribución, constituye un reto que raya en lo imposible y en la propia credibilidad del concepto de libre mercado. Hay serias dudas de la existencia de libertad de mercado cuando una parte de la oferta no puede acceder a la demanda.

Las razones de este reto son diversas entre ellas:

- De interés económico. Las propias redes comerciales suelen estar involucradas en la producción de lo que ofertan. Marcas blancas, etc.
- De factor de escala. Imposibilidad de dar respuesta por una empresa normal a ciertas megademandas.
- Dificultad de obtención de materias primas por dumping de acaparamiento u otras razones.
- Por nuevas formas de consumir, de vender, de ofertar, de nuevas necesidades o de nuevas herramientas tecnológicas de comercio.

Es evidente que este eslabón tampoco es un reto de I+D+I. En todo caso es un reto de políticas, de alianzas, de aumento de la fuerza de la oferta, pero lo que es evidente es que un consumidor nunca podrá adquirir aquello que no sabe que existe..

### ESLABON 4. LA ELECCION POR EL CONSUMIDOR

Una vez producido competitivamente lo que el consumidor responsable quiere comprar, y puesto el bien producido al alcance del consumidor, este, haciendo uso de su libertad de opción que es la más implacable de las leyes del mercado, ley que dice así: “las cosas valen lo que los demás pagan por ellas”, el consumidor decide y dice: “y ahora entre este producto, este otro y aquel, quiero este”.

Esto tampoco es un reto de I+D+I, esto es cultura, ética, y coherencia del consumidor.

Cultura como capacidad para reconocer y exigir calidad, y coherencia con la propia sociedad en la que vive y con lo que esta sociedad y el mismo consumidor hacen. El consumidor para el que nuestras empresas producen es aquel que disfruta cuando se alimenta, se viste, se calza, etc., no solo porque consume la calidad deseada y reconocida, sino porque el no se merece menos, porque saborea, disfruta y usa un producto hecho en una Sociedad que vive en paz y libertad, y saborea y disfrutan al mismo tiempo, de la historia, de la evolución, del desarrollo y del progreso de sus antepasados, y porque lo consume sin la duda de si estará hecho por un niño esclavo, un trabajador con salarios de esclavitud, empresas que no cumplen exigencias legales algunas, ni sanitarias ni medioambientales, o empresas sin pérdidas porque el Estado absorbe las deudas. A este tipo de competencia se le llama deslegal pues está hecha sin cumplir las leyes que una Sociedad moderna se ha dado.

Nuestras empresas producen para consumidores responsables que saben reconocer y exigir calidad. Nuestras empresas no fabrican para consumidores compulsivos de todo a cien. Nuestras empresas fabrican para consumidores que disfrutan cuando consumen vino de Jumilla o muebles de Yecla, pongamos por caso, porque al mismo tiempo que consumen calidad consumen trozos de su historia, que es precipitado cordial de la experiencia de nuestra historia; consumen el camino de progreso que han recorrido sus antepasados, su pueblo, paso a paso, un paso hoy y otro mañana, con días que han durado muchos siglos, integrando retos, tecnología, sentido común y oportunidades.

Se podría decir que es un acto de incultura, sin mérito alguno, comprar barato, sin calidad, deslealmente, deslegalmente. No solo no tiene mérito, es un acto torpe, incoherente. Uno no puede exigir para él y para los demás, derechos de Sociedad desarrollada, e integrar voluntariamente en su vida deberes de subdesarrollo, o viceversa: uno no puede tener deberes de Sociedad avanzada o integrar en su vida derechos de todo a cien.

Y además si no somos sensibles a todas las razones anteriores y no compramos las cosas buenas que nosotros hacemos, acabaremos no pudiendo comprar ni lo que nos regalan.

## ESLABON 5. FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR

Tampoco este es un tema de I+D+I. Esta necesaria adicción para que una empresa triunfe, como las buenas opciones de la vida, hay que tomarla y tenerla por convicción, por complicidad, por solidaridad, por amor, por razones de pacto.

Pero es fundamental, por razones obvias, que el consumidor repita, se ficelece a nuestra empresa, y si es posible que propague la buena nueva de porque el disfruta con la elección que ha realizado.

También este es un reto de madurez intelectual del consumidor responsable.

## ESLABON 6. EL PROTOTIPO DE LA COMPETENCIA

Todo lo que público es vulnerable, todo lo que es conocido es, antes o después, perecedero. Primero, por que es ley de vida, es decir, desaparecen las razones de novedad que lo hicieran nacer, y segundo porque está sometido a la agresión de los demás. Al proceso de diseñar o dar a luz la alternativa que sustituirá a lo que estamos haciendo se conoce como fabricar el prototipo de la competencia.

Esto no debiera ser un problema de tecnología. Como hemos dicho la tecnología se usa para hacer competitivo lo que hacemos. Esto es un reto de la vanguardia de la Investigación y de la Innovación. En este sentido los Parques Científicos se revelan como ámbitos de soluciones para este reto. Si en el Parque Tecnológico la Empresa ideologiza a la Tecnología, en el Parque Científico es el binomio Innovación-Investigación el que ideologiza a la Empresa.

Un Parque Científico tiene que tener al menos los cuatros siguientes entornos.

1. Un entorno de creación de Empresas de base científica
2. Un entorno Interfaz Empresa-Sistema de Investigación e Innovación
3. Un entorno de ubicación empresas de base científica
4. Un entorno de Institutos y Centros de Investigación, de Gestión del Conocimiento y de prospectiva de base empresarial.

Además obviamente, de una estructura de gestión coherente con la finalidad de un Parque Científico.

La Innovación es una cultura, pues como tal debiera integrarse en la formación de los ciudadanos. La Innovación es uno de los siete ingredientes de la globalidad (que no tienen que ver con los siete eslabones de la cadena de talento que estamos analizando) y significa creerse, sin dudar, estar convencido que:

“En lo que aún no estamos haciendo está basado el futuro de lo que estamos haciendo”

ó

“”En lo que aún no existe en juego está basado la esperanza de mejorar lo que existe en juego”

ó

“Progresar es estar dispuesto a que algo de lo que haces no siga igual”.

Que de este modo (o de otros) puede expresarse que quien no introduce cambios a mejor no progresa.

El problema de la Innovación es que el instrumento que se emplea para Innovar es el riesgo. El conocimiento, todo el conocimiento acumulado, todo el conocimiento que existe, y ¡hay de nosotros si no lo usamos!, nos vale únicamente para competir. El conocimiento es un instrumento de paz, de competitividad, pero no es un instrumento de progreso. El instrumento de progreso es el cambio y el cambio incorpora el riesgo de lo que está por devenir que, obviamente, se ignora. El cambio a mejor, porque a peor se cambia con mucha facilidad.

Permítanme unas palabras adicionales en este eslabón de la cadena, aquí y ahora. Si, como les decía, el riesgo es dejarse agredir, ya que organismo que no se deja agredir no evoluciona, el fracaso, o sea, el riesgo sin éxito, debiera ser comprendido y asumido en una Sociedad como lo más normal del mundo, como algo natural. Los errores por riesgo, debieran ser algo tan normal y tan aceptados por la sociedad como los éxitos por riesgo.

Y sin embargo, en mi opinión, ahí arrastramos un déficit cultural histórico, un miedo al ridículo, un pánico a ser distinguidos por algún índice fatal en una Sociedad de fatalidad. Debería ser normal levantarse después de caer, e incluso debería ser normal que nos ayudaran a levantarnos, y que empezáramos, ilusionados, de nuevo, una y otra vez.

## ESLABON 7. EL ESPACIO DE OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

El futuro es en donde vamos a pasar lo que nos queda de vida. El tiempo nos garantiza que incluye al futuro, por tanto no hemos de preocuparnos por ello. El futuro es inevitable, pero el tiempo no pasa, pasamos nosotros andando sobre el tiempo, el tiempo solo nos presta su reloj de arena. Somos nosotros, pues, los que hacemos posible nuestro futuro personal y colectivo. EL futuro no es una prórroga del presente, el futuro es un encargo que se le hace al pensamiento. El futuro existe si te atreves responsablemente a imaginarlo.

El espacio de oportunidades de un empresario está basado en

Primero: Estar convencido de tener toda la legitimidad de usar todas las posibilidades del espacio de operaciones, entre otras cosas porque los demás también tienen esa misma convicción. Lo más parecido al mundo de hoy sería decir que “el mundo se ha metido en mi calle” o “mi calle da al mundo”. En todo caso, el mundo es como una calle en la que todos estamos dentro, todos nos podemos ver y oír en tiempo real, y la distancia material de una parte a otra de la calle es de unas pocas horas. Esto no había ocurrido nunca así. Ahora cada vez la calle es más pequeña y hay más gente dentro. Ya no cabe disgustarse, es y será así, es inevitable. Lo más pragmático sería creerse empresario de la calle, trabajador de la calle, intelectual de la calle, estudiante de la calle, profesor de la calle, espectador de la calle, y ponerse el traje adecuado en cada sitio, sin olvidar que, además de tener un compromiso ético, medioambiental, con toda la calle, uno tiene un compromiso, sentimental, espiritual, emocional, mayor con algún determinado lugar de la calle. Uno de los peligros de la globalidad es ser un oportunista apátrida de la calle. Tampoco eso tiene ningún mérito.

Segundo: Los únicos límites no solo de una empresa sino de cualquier ciudadano son la legalidad vigente y el sentido común, nada de lo demás nos es ajeno. Cualquier producto del talento, de la inteligencia, de las ideas, del arte, de la tolerancia, de la ciencia, de la tecnología, puede merecer nuestra atención. Como les decía, una sociedad, para existir, ha de ser capaz de generar riqueza, es decir, ha de hacer cosas que los demás han de tener la opción de valorar y la posibilidad de adquirir, y con lo que obtengamos de esas cosas, hemos de valorar y adquirir las cosas que hacen los demás. Una sociedad es fundamental que tenga Agricultura y que tenga Industria. Una sociedad no

será completa si no tiene Agricultura e Industria modernas, pero no estamos obligados a producir en el futuro lo mismo que hacemos hoy. Podemos hacer también cualquier otra cosa que pueda ser demandada, por ejemplo máquinas para lavar niños; paquetes turísticos que incluyan sofisticadas operaciones quirúrgicas. (sin dolor, naturalmente, a no ser que el consumidor quiera lo contrario); sistemas de detección instantánea de incendios forestales, con declaración automática de guerra al fuego, pues estos dos elementos son las claves para la explotación del éxito en apagar un incipiente incendio forestal, etc. etc.. Yo siempre he creído que detectado un incendio forestal de, digamos, una extensión de un m2, y declarándole inmediatamente la guerra, es decir, usando toda la tecnología disponible y concebible, el enemigo, o sea el incendio, es vencido, o sea apagado. Aunque no existe guerra rentable ni por gratuita, en este caso, el coste de la guerra es menor que cualquier alternativa. Nuestras oportunidades no están en seguir produciendo aquello que hacíamos, y que otros con ambición y que han decidido progresar han descubierto como oportunidad. Nuestras oportunidades están en todo aquello que aún no existe y en las que como consecuencia del talento seamos capaces de dar a luz.

Señoras y Señores. Voy a terminar.

La Formación, la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, el llamado I+D+I, han pasado a ser meros referentes obligados, pero en ningún caso decisivos de la actividad empresarial. ¡Quien nos lo iba a decir!. Otros eslabones de la cadena de talento emergen con especial fuerza y con la insolencia de lo que es inevitable. Hoy, objetivamente, somos más fuertes que éramos. Sabemos más, dominamos la calidad necesaria, sabemos mucho de las oportunidades y amenazas que nos aguardan. Tenemos a nuestra disposición más medios que nunca. Solo necesitamos ilusión y talento. Ilusión que, como es sabido, es la suma de ambición y alegría, y talento que, como es sabido, es la suma de inteligencia y finura (o sensibilidad).

Gracias, de nuevo por este honor que no olvidaré nunca.