

ESADE

Fundació
Catalunya - La Pedrera



Séptima jornada de reflexión y debate

Transformados por la crisis

De la resistencia a la transformación:
un cambio que puede ser positivo

Cátedra Liderazgo**S** y Gobernanza Democrática

Monasterio de Sant Benet de Bages,
27 de septiembre de 2012

SANT BENET VII

TRANSFORMADOS POR LA CRISIS

Transcripción editada de la séptima jornada de reflexión y debate en Sant Benet de Bages.
27 de septiembre de 2012

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:

abertis

Agrollimen

everis

Fundació Lluís Carulla

gasNatural
fenosa

"la Caixa"

ESADE
Business School
EXECUTIVE
EDUCATION

Lugar de publicación: Barcelona
Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática
Año de edición: 2013

SUMARIO

- 6 **Bienvenida y apertura de la sesión**
Pedro Fontana, Manel Rosell, Eugènia Bieto, Jordi Pujol
- 16 **La transformación adaptativa de las personas
y las organizaciones**
Angel Castiñeira, Josep M. Lozano
- 28 **La transformación adaptativa de las empresas**
Luis Cantarell, Carmen Mur, Xavier Pujol Artigas,
Julio Rodríguez, Pedro Solé, Xavier Torra
Introducción y moderación: Xavier Mendoza

Debate
- 80 **Almuerzo**
Intervención de José Antonio Marina
- 102 **La transformación adaptativa de los países**
Antonio Garrigues-Walker, Enric Juliana,
Angel Pascual-Ramsay
Introducción y moderación: Francisco Longo

Debate
- 134 **Un mundo en transformación**
Javier Solana
Introducción y moderación: Francisco Longo

Debate
- 158 **Clausura**
Jordi Pujol, Eugènia Bieto, Xavier Mena



SANT BENET VII

**Bienvenida y apertura
de la sesión**

Pedro Fontana

Bon dia a tothom. Molt Honorable president Jordi Pujol, titular de la Càtedra de LideratgeS; Eugènia Bieta, directora general d'ESADE; Manel Rosell, president de la Fundació CatalunyaCaixa; Adolf Todó, president de CatalunyaBank; amigues i amics. Molt bon dia a tots i benvinguts, un cop més, al Monestir de Sant Benet de Bages.

Agradezco en nombre de ESADE que una vez más hayáis podido hacer un hueco en vuestras apretadas agendas para asistir al encuentro anual de la Cátedra de LiderazgoS de ESADE en Sant Benet.

Quiero agradecer el apoyo incondicional que la Fundació CatalunyaCaixa viene dando a esta jornada anual desde sus inicios. Gracias, pues, Manel, por vuestra hospitalidad y por recibirnos en un entorno que subraya el carácter especial del acto que celebramos. Quiero agradecer también al *president* Pujol que año tras año (y ya van siete) dé su apoyo a toda la actividad de la Cátedra; se trata, tanto para la Cátedra como para ESADE, de un motivo de satisfacción, que la institución le agradece.

Con la presente, las jornadas de reflexión y debate que ESADE organiza en Sant Benet llegan a su séptima edición. Este encuentro se ha erigido desde sus inicios en un foro de reflexión singular. Su formato, consistente en un grupo de líderes políticos, económicos y sociales de primer nivel ubicados en torno a una única mesa, con igualdad de palabra y dedicados a una selección temática siempre muy cuidadosa y acertada, ha contribuido sin duda a que se convirtiera en uno de los foros más interesantes, fructíferos y relevantes del país.

En esta ocasión el tema abordado es de gran trascendencia: la transformación de las organizaciones ante la crisis. Tras décadas de crecimiento sosteni-

do, la crisis económica nos ha situado en una situación complicada que ha afectado gravemente a las organizaciones empresariales y a las organizaciones públicas y sociales. Y esta situación ha generado muchas preguntas: ¿cuáles han sido las reacciones de las empresas y los gobiernos? ¿Qué lecciones han aprendido? ¿Cuáles han sido los cambios que se han impulsado para hacer frente a la crisis? ¿Ha predominado la actitud meramente resistencial o ha habido intentos reales de transformación? Esta transformación, ¿se ha dado en contra de la voluntad de las organizaciones?

Todas estas cuestiones aparecerán en el debate, y espero que de forma colectiva seamos capaces de darles respuesta. Una vez más, en nombre de ESADE, muchas gracias por acompañarnos en el día de hoy.

Manel Rosell

Molt bon dia a tothom. Molt Honorable president Jordi Pujol; Pedro Fontana, president de la Fundació ESADE; Eugènia Bieta, directora general d'ESADE; Marta Lacambra, directora de la Fundació CatalunyaCaixa; Molt Honorable president Rigol. Molt benvinguts tots, amics meus, una vegada més a Món Sant Benet.

Quiero remarcar en primer lugar la importancia y la oportunidad que siempre tienen estas jornadas. En efecto, parece que año tras año se ubican en fechas que cuadran perfectamente con una actualidad galopante de transformación brutal, actualidad en la que el liderazgo tiene que ser (y puede que hoy sea más que nunca) el elemento diferenciador que nos permita avanzar. Estas jornadas, pues, tienen una vez más el don de la oportunidad.

El mundo en el que vivimos exige cada vez más serenidad y más reflexión. Necesitamos más comprensión, más tolerancia y más solidaridad que nunca. Pienso que en el momento presente estos conceptos son básicos si no queremos que muchas



cosas esenciales, entre ellas nuestro norte, pasen a engrosar la ya nutrida lista de las pérdidas.

Estas jornadas pretenden aportar la reflexión, la comprensión, la solidaridad y la tolerancia de las que hablo. Los años que atravesamos son convulsos: de los siete que llevamos celebrando estas jornadas, cinco han sido de crisis. La crisis, pues, ha estado presente en varios enunciados, títulos y subtítulos de este acto, y sigue estándolo en el de hoy.

También nosotros nos hemos transformado con la crisis. Como sabéis, ESADE lanzó estas jornadas con el empuje de Caixa Manresa. En un proceso de cambio y a la vez de continuidad, aquel empuje se ha convertido en el de CatalunyaCaixa. Seguimos siendo los mismos, pero nuestras organizaciones han cambiado profundamente. Entre otras cosas, ya no hay cajas, sino bancos, y en esta nueva situa-

ción nosotros mantenemos la relación con CatalunyaBank, que sigue existiendo y luchando y que, una vez desaparecidas las entidades financieras que dieron lugar a la obra social, sigue desarrollando la suya a través de una fundación.

Permitidme un pequeño apunte en este sentido. Nuestra fundación es un proyecto de país, un proyecto suficientemente importante como para que le encontráramos una salida con sentido, cosa que hoy no es nada fácil. No podemos recibir dinero de ninguna entidad financiera y ello nos coloca frente a un nuevo paradigma que, podemos decirlo con orgullo, hemos conseguido solventar y que acabaremos de resolver formalmente en los próximos días.

Este es un proyecto, como decía, de país; es un proyecto que debía reordenarse para garantizar su viabilidad futura. La Fundación CatalunyaCaixa, aparte de la Pedrera y de Món Sant Benet, tiene



muchas otras cosas, por ejemplo en las Terres de l'Ebre o en el Pirineu: tiene en propiedad el 3,8 por ciento del territorio de Catalunya, y el 3,8 por ciento del territorio de Catalunya no puede quedar en manos de cualquiera. Es, pues, una buena noticia para nuestro país que este proyecto tenga continuidad.

Acabo, no sin dar las gracias incondicionales a ESADE por seguir apostando por este proyecto, por seguir organizando estas jornadas y seguir a nuestro lado. Nosotros, desde aquí y desde donde estemos, siempre estaremos abiertos a una organización como ESADE, por su proximidad y por su implicación.

Eugènia Bieto

Molt Honorable president Pujol; president del Patronat d'ESADE, Pedro Fontana; president de la Fundació CatalunyaCaixa, Manel Rosell, ami-

gues i amics, moltes gràcies a tots per haver vingut a aquesta cita anual.

Las jornadas de Sant Benet, a las que nos convoca por séptimo año consecutivo la Cátedra de LiderazgoS y Gobernanza Democrática en este magnífico marco de Sant Benet, son un claro exponente de la voluntad de ESADE de contribuir al debate social para la construcción de sociedades libres, prósperas y justas. Esta ha sido una de las funciones que ha venido desempeñando ESADE desde su fundación hace ya 54 años, y ese rol adquiere hoy una especial relevancia.

La crisis que vivimos, prolongada y sin un final que pueda vislumbrarse aún ni en tiempo ni en forma, tiene unos efectos importantes en las personas, las empresas, las instituciones y la sociedad. Solemos decir que nada volverá a ser como antes, pero no sabemos todavía cómo será lo que sustituya a lo de antes.

En un artículo reciente aparecido en *La Vanguardia*, los profesores Lozano y Castiñeira decían que en toda crisis hay algo de destrucción creativa, una expresión acuñada por el economista austriaco Joseph Schumpeter. En este proceso es importante encontrar lo nuevo que ha de destruir o sustituir a lo antiguo, porque lo antiguo deja de tener sentido o validez. Hoy nos toca pensar qué va a ser lo nuevo, qué ocupará el lugar de todo aquello que según decimos ya no volverá a ser como antes. Espero que hoy podamos debatir sobre estas nuevas respuestas a los problemas que tienen nuestra economía, nuestras empresas y nuestra sociedad.

Para ello contamos, aparte del magnífico marco que nos acoge, con una presencia muy variada de académicos de ESADE y de fuera de ESADE que aportarán la construcción teórica necesaria para estos procesos. Contamos asimismo con una amplia representación de empresarios y de líderes de instituciones públicas y privadas de Cataluña y de fuera de Cataluña.

Vamos a hablar de la transformación adaptativa en las organizaciones, las personas, las empresas y los países. Espero que estas sesiones sirvan para arrojar luz y perspectivas nuevas y necesarias sobre los retos que afrontamos, y confío en que saldremos de aquí con conclusiones sólidas y útiles como las que se recogen en la publicación de la sesión del año pasado.

Muchísimas gracias a todos y muchísimas gracias a la Fundació CatalunyaCaixa por acogernos una vez más en estas magníficas instalaciones. Sabéis que siempre estaremos dispuestos a reeditar esta cita. Deseo a todo el mundo una jornada estupenda y fructífera.

Jordi Pujol

Como dije en la conferencia "Cómo hemos llegado hasta aquí" que pronuncié este verano en la Uni-

versidad Rey Juan Carlos en Aranjuez, hemos llegado a una situación muy difícil, por la intensidad de la crisis, por la forma en que hemos llegado a ella y por lo difícil que sabemos que será salir de ella. Realmente impresiona lo que ha sucedido en muy poco tiempo, y casi ofende: uno se pregunta ¿cómo es posible?

Sorprende este paisaje de desolación y de desánimo, y sólo puede entenderse si nos damos cuenta de que España ha perdido una guerra. España ha perdido una guerra, y esto no es el final de la historia; todos los países han perdido una guerra y algunos han perdido varias, y buena parte de lo que se ha perdido puede ganarse otra vez, porque España es un organismo vigoroso y cuenta con una gran capacidad de recuperación. Pero el paisaje actual, hay que reconocerlo, es propio de una derrota.

Una derrota ¿contra quién? Esto es básico para salir de la derrota: contra sí misma. No contra la insolidaridad egoísta alemana o contra las finanzas mundiales, que es lo que dice la versión más corriente y autocomplaciente, sino contra sí misma. Y es preciso advertir que las excusas falsas dificultan la recuperación y las rectificaciones adecuadas, y sobre todo retrasan los cambios de actitud necesarios para superar las crisis o las derrotas.

En este punto, la conferencia que di en Aranjuez hacía un breve resumen sobre cómo se había producido todo esto y sobre el retroceso relativo que España arrastraba con respecto a los países modernos de Europa y a los Estados Unidos, y más tarde incluso con respecto a Japón. Resumiendo, diré que a partir de 1960, y probablemente beneficiándose de una serie de factores positivos no muy evidentes pero sí profundos (por ejemplo, no sabemos exactamente si el 1898 fue una época de desastre o si fue un momento de cambios de actitud que iban a resultar positivos con el tiempo), se produjo un gran cambio. No voy a entrar en el detalle, pero el cambio se dio en el terreno de la orientación económica, en el de la profundidad;



seguía habiendo una dictadura, pero el país pasó a saber que tenía que orientarse hacia el exterior, que no podía encerrarse en sí mismo, que tenía que modernizarse, abrirse y liberalizarse. Se hizo, naturalmente, dentro de los límites de la dictadura, pero se hizo y la sociedad se transformó, se amplió la clase media (que en España y con la excepción de Cataluña, el País Vasco y alguna otra zona existía poco). Así, en 1975 esta clase media, sin ser tan potente como sería unos años más tarde, existía, y sobre aquella base se produjo un progreso muy importante y muy positivo. La transición fue un éxito, un éxito político, social y económico, un éxito que incluso nos deslumbra un poco.

Luego es evidente que las cosas se han torcido. Lo explicó el historiador Joan B. Culla en su conferencia “La década de las decepciones”. La primera década del siglo XXI y de momento también

la segunda son un momento de decepción y de retroceso. En España esto es evidente en todos los sentidos. Las autonomías que nos presentaron con el “café para todos” han pasado de ser el gran invento a ser una institución en crisis. También está en crisis el Tribunal Constitucional, que hoy merece poco respeto; si queremos saber cómo funcionan los tribunales constitucionales vale la pena fijarse en el de Estados Unidos o en el de Alemania, que acaba de darnos un ejemplo de trabajo bien hecho, serio y discreto hace poco en un tema tan decisivo como el europeo. El Banco Central, que es una cosa sagrada en cualquier país, aquí lo vilipendia todo el mundo, y se dice que más o menos hay una cierta vigilancia sobre él desde fuera de España. Incluso la monarquía ha perdido parte de la confianza que tuvo hasta hace muy poco. Todo esto lo explica con detalle Enric Juliana en su libro *Modesta España*, cuya lectura les recomiendo.



Como luego hablaremos del presente y del futuro, tenemos que reconocer que ha habido errores técnicos y que hay que tomar nuevas decisiones económicas, sociales, políticas. Y también hay que identificar cuáles son las desviaciones de carácter ético que nos ha llevado a esta situación.

Yo recuerdo que Monti, y lo explico en esta conferencia, estuvo en Madrid y en Barcelona en el año 2006, en plena euforia, y un día nos dijo a unos cuantos, a tres o cuatro: “oigan, he estado unos días en España, sobre todo en Madrid, y he constatado que hay mucho optimismo, quizás excesivo, y me pregunto si no hay un exceso de jactancia”. Detectaba más jactancia que proyectos. Y esto es exactamente lo que ha pasado. Si leen el libro de Juliana y ven, por ejemplo, lo que decían de sí mismos algunos altos dirigentes cuando durante esta década estaban a punto de tomar el poder, se darán cuenta de que vivían

en una absoluta inopia, en una absoluta falta de responsabilidad y en una confianza infinita en sí mismos. La jactancia no es un pecado grave como la arrogancia o el orgullo, pero tiene sus consecuencias.

Y además, también había arrogancia. Recuerdo que una gran persona, un enamorado de España al que le tengo mucho afecto, Enrique Iglesias, nacido en Asturias aunque prácticamente uruguayo, me dijo exactamente: “llevo un tiempo largo en Madrid, y durante los últimos años España ha hecho un salto adelante impresionante, pero me asusta una cosa: veo mucha arrogancia”. Y la arrogancia ya es un pecado más grave. Sorprende sobre todo en el mundo político, económico y mediático de Madrid y de toda España, seguramente de Cataluña. Habría que matizar la posición de Cataluña en este contexto, pero en fin, dejémoslo ahí, por lo menos de momento.

Por lo tanto, cuando analicemos todo esto habrá que analizar los fallos digamos técnicos, etcétera, pero también las actitudes, porque no se puede sumar la arrogancia a la derrota. Porque si no se quiere admitir la derrota, que es llevar al extremo la arrogancia, entonces no se puede solucionar nada.

Un ejemplo de país que cometió grandes errores y grandes pecados y que asumió plenamente y de una forma ejemplar la derrota es Alemania. Si el himno alemán decía “desde el Mosel hasta el Memel”, Alemania pasa a asumir que el Mosel está en Francia y estará siempre en Francia y el Memel está en Lituania, al otro lado de Polonia, y que estará siempre allí, y deja de cantar las dos primeras estrofas de su himno nacional por sus tintes imperialistas. Vamos a trabajar, vamos a plantearnos las reivindicaciones dentro de diez o doce años, vamos a ser humildes, pediremos perdón a los judíos, haremos un monumento en el centro de Berlín para conmemorar el exterminio judío (en el centro de Berlín, cosa que, por ejemplo, no han hecho los japoneses, una pequeña diferencia que hay entre Japón y Alemania). Asumimos la derrota y nos rehacemos sobre la base de mejorar, corregir lo que nos ha llevado a esta situación.

Naturalmente no les voy a repetir toda la conferencia. Es obvio que hubo fallos técnicos enlazados con fallos morales y que ninguno de ellos ayudaba a asegurar la competitividad futura. La burbuja inmobiliaria es un error técnico, un ejemplo de codicia muy mal controlada y de falta de orientación política. Fomentar el consumo está muy bien, pero si todo el dinero que se gana se gasta en cosas no absolutamente necesarias en lugar de mejorar la competitividad y la productividad, se acaba pagando.

Tenemos la casa llena de objetos, de cosas que hemos comprado, de cosas que sólo duran un año y que al año siguiente tenemos que cambiar.

También tenemos que tener en cuenta que en España no tenemos solamente una burbuja inmobiliaria, tenemos una burbuja laboral, que va ligada con el tema de la inmigración. Evidentemente hubo una actitud de solidaridad, un “que venga todo el mundo”. Pero en términos de competitividad, optar por la inmigración sin límite significa optar por una economía no competitiva, que es lo que nos ha pasado y lo que nos pasa ahora.

Pues bien, cuando un país ha perdido la guerra, ¿qué tiene que hacer? En primer lugar asumirlo, y no de una forma fugaz. Y explicar con franqueza, y modestia y autocritica lo que pasó. España tiene que hacerlo de una forma muy seria. Yo creo que está en condiciones de hacerlo, España es un gran país, realmente lo es y, por lo tanto, puede superar esta situación.

Esto es lo que creo que vale la pena que analicemos. Les he querido hacer este pequeño resumen de mi conferencia en Aranjuez. Sin embargo, aquella conferencia la terminé con algo que en teoría no es el tema de hoy, que es cómo ha llegado hasta aquí la relación entre Cataluña y España. Ante un público evidentemente madrileño, hablé de la decepción de muchos españoles y en concreto, de la muy profunda decepción que sentimos muchos catalanes. Pero supongo que no es el momento.

Y nada más. Devuelvo la palabra a Castiñeira, a Lozano y a quienes desde la Cátedra han elaborado el programa de hoy.



LA TRANSFORMACIÓN ADAPTATIVA DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES



Àngel Castiñeira

Me complace dar la bienvenida a todos los presentes en nombre del equipo de la Cátedra que ha organizado estas jornadas. Y quiero dársela especialmente a todas aquellas y aquellos que os incorporáis por primera vez a esta sesión.

Quiero dar las gracias a CatalunyaCaixa, al titular de la cátedra, al *president* Pujol (mi agradecimiento hacia él es infinito) y, por supuesto, a todos los asistentes. Seguimos contando con vuestro apoyo y confianza y os lo agradecemos.

Habréis visto como el espíritu de Sant Benet nos llega a empapar, ya que el *President* ha hablado de pecados. Es broma pero es cierto: seguramente, en un espíritu benedictino, el hacer reconocimiento de determinados pecados, aunque sea una metáfora, puede ser pertinente en el momento actual.

A mi me corresponde hacer un doble papel. Uno es como organizador, y consistirá en dar algunas instrucciones básicas. Inmediatamente después cambiaré de sombrero y junto con mi colega y amigo Josep María Lozano vamos a hacer una primera ponencia introductoria que de hecho va a ser complementaria con la que ya en parte han ido haciendo las personas que me han precedido en el uso de la palabra.

Algunas instrucciones muy breves que conviene recordar, sobre todo para aquellos que os incorporáis por primera vez. La jornada está pensada para compartirla juntos todo el día. Os pido, os ruego que hagáis el esfuerzo, por lo tanto, de llegar hasta el final, aunque pueda parecer una maratón. Y que hagáis el esfuerzo de implicaros. Este es un foro donde no hay espectadores, no es un foro donde algunos hablan y otros escuchan. Es decir, hay un reparto bastante equitativo del uso de la palabra y de la posibilidad de que todos intervengamos.

La segunda instrucción, difícil de cumplir porque somos muchos, consiste en que en los coloquios y en las pausas respetéis las instrucciones del moderador y sobre todo os ajustéis a los tiempos. Es la manera de que podamos intervenir todos.

La tercera, no menor, es que aprovechéis también los momentos del café y de la comida para reforzar la relación entre vosotros. Esto pretende ser una comunidad de aprendizaje, es decir, que las personas que estiméis Sant Benet en estos encuentros cultivéis también, como diría Epicuro, una cierta amistad entre vosotros, en el mejor sentido del término. Aquellos que os incorporáis y que no conocéis al resto disponéis del equipo de ESADE, que os pueden facilitar las presentaciones.

Cuarta instrucción: no perdamos el buen humor, a pesar del momento de gravedad que nos toca vivir, y no temáis discutir o discrepar si fuera necesario. El ambiente de Sant Benet es cordial, y queremos evitar las formalidades. Nosotros no nos hemos puesto corbata, justamente para transmitir esta pequeña informalidad.

Y por último, al intervenir por favor decid vuestro nombre y si queréis la empresa de la que formáis parte.

Dicho esto, voy a justificar muy brevemente la jornada y a presentar algunos de los materiales que os hemos repartido.

En primer lugar, me gustaría -y os recomiendo vivamente- que cuando tengáis tiempo leáis y recordéis los debates que tuvimos el año anterior, y que lo hagáis a la luz de todo lo que nos está pasando ahora. Fijaros, por ejemplo, en las intervenciones que hubo el año pasado del *president* Pujol, de Joaquín Almunia, de Artur Mas, de Ferran Requejo, de Enric Juliana, de Antonio Garrigues, de Miquel Roca, etcétera. Lo que algunos, al final de la jornada del año pasado, calificaron de alarmismo en el diagnóstico de la situación y en las predicciones de lo que podían comportar los nuevos ciclos en Cataluña, en España

y en Europa, a la luz del presente pueden ser comprendidos de una manera mejor y más justa.

Y esto lo digo también como una manera de reivindicarme o de reivindicarnos y de justificar la elección que hicimos del tema y de los ponentes. Es decir, no elegimos los temas y los ponentes para regalarnos los oídos, sino precisamente, como decía el señor Manel Rosell, intentando ver cuáles son los temas que deberían estar en la agenda de las élites políticas, sociales y empresariales de nuestro país.

Por tanto, ya lo sabéis, estas son unas jornadas que no pretenden ser políticamente correctas, sino que quieren incidir en los temas que nos parecen verdaderamente importantes.

Segundo, junto al libro que os obsequiamos vais a encontrar también el díptico de un programa. Es un programa de formación del liderazgo que viene realizando la Cátedra desde hace ya unos cuantos años. Dejadme hacer un minuto de propaganda; lo hago porque creo que está justificado hacerlo en este foro.

El programa se llama Programa Vicens Vives de valores, compromiso y liderazgo. Desde el año 2002 viene formando transversalmente jóvenes líderes del ámbito empresarial, profesional, social, político y cultural, básicamente de Cataluña. Seguramente os ha llegado alguna noticia de este programa. Es muy aleccionador precisamente en la formación del liderazgo, y nuestra invitación es que si disponéis en vuestras organizaciones de gente preparada, gente sensible que quiera tener o que tenga recorrido en el liderazgo, os invitamos a que penséis en ellos o ellas como posibles candidatos.

Paso a comentar la estructura del programa de hoy, que tiene cuatro partes. Las ponencias de mi compañero Josep M. Lozano y la mía serán el marco introductorio a la jornada, un marco introductorio que será completado durante la hora del almuerzo por José Antonio Marina. El resto del día estará ocupado por tres ámbitos, tres focos o tres acentos



distintos. Uno, para nosotros muy importante, es la transformación adaptativa de las empresas: será una sesión conducida por nuestro amigo Xavier Mendoza y que nos ocupará prácticamente toda la mañana, hasta las dos. Por la tarde, la jornada tendrá continuidad con otros dos bloques complementarios: la transformación adaptativa de los países, y finalmente la transformación del propio mundo con la presencia de Javier Solana.

Y esto conecta con los puntos que forman parte de mi aportación a la reflexión común que vamos a hacer en esta jornada. Intento limitarme a daros simplemente flashes, es decir, ideas muy resumidas de lo que hubiera querido aportar con más extensión.

Ya lo ha mencionado la directora: de la crisis no saldremos pronto, y saldremos transformados. Se

ha repetido, pero vale la pena recordarlo. Nada será igual, los viejos buenos tiempos no volverán. Precisamente acabamos de publicar un libro cuyo título es bien significativo: *Valores blandos en tiempos duros*. Los tiempos son y serán duros pero todavía hay muchos ciudadanos y algunos directivos cuyo piloto automático, cuya rutina o automatismo sigue siendo el de los valores blandos. Os pongo un ejemplo vivo el martes en ESADE Madrid, mientras daba un curso a altos directivos de una compañía. Le pregunté a un directivo cómo estaban viviendo el momento y me dijo: “estamos deseando que acabe la crisis y que [cito literalmente] todo vuelva a la normalidad”. Esa normalidad no volverá, y este es el primer punto a tener en cuenta.

Punto número dos: en el caso español hemos de ser conscientes de que tenemos que hacer frente



de forma simultánea como mínimo a cuatro o cinco crisis de naturaleza distinta y cuyo balance, como ha dicho el *president* Pujol, es decepcionante. Por un lado, como ya sabéis, una crisis económica y financiera que nos arrastra, lo podíamos ver ayer en las imágenes en la Puerta del Sol de Madrid, a una grave crisis social.

En segundo lugar también se ha hecho mención a una crisis institucional y territorial, tan grave seguramente como la anterior.

En tercer lugar, una crisis moral y de valores relacionada con alguna de nuestras conductas. El *President* se ha referido a ello con la metáfora de los pecados.

Y en cuarto lugar, y pienso que es la más importante en relación con el espíritu de esta jornada, también una crisis de liderazgo, una crisis de con-

fianza en nuestras élites políticas y empresariales por parte de la ciudadanía.

Para resumir el balance de estas cuatro crisis, nuestro amigo y compañero de estas jornadas (aunque esta vez no nos acompañe), Fernando Vallespín, en un artículo publicado recientemente en *El País* decía: “Pocas veces nos hemos enfrentado a una coyuntura tan difícil y, lo que es peor, con tan pocos recursos para superarla. La sociedad española aborda la salida a la crisis en una clara situación de dependencia respecto a Europa, con soberanía demediada, profundamente fragmentada en su dimensión territorial, alienada respecto a su clase dirigente, y con una población desilusionada al borde de la depresión colectiva”. Variables todas que pueden ser casi más sustanciales que los propios recursos económicos. Subrayo algunas palabras de este



texto: dependencia, fragmentación, alienación de las clases dirigentes, desilusión, depresión. Creo que es una buena descripción del momento.

Punto número tres: creo que hemos de ser conscientes de las causas por las que hemos llegado hasta aquí. Hay que explicarlo, como ha dicho el *President*, con honradez, con franqueza y con autocritica. Por suerte tenemos entre nosotros, lo vamos a tener a lo largo de la sesión de hoy, a tres excelentes expertos que han analizado esta cuestión. Tendremos aquí a nuestro amigo y periodista de *La Vanguardia* Enric Juliana, que en marzo de este mismo año publicó el libro *Modesta España, paisaje después de la austeridad*, donde hace un análisis enormemente riguroso precisamente de lo que nos ha estado pasando.

También contaremos con Ángel Pascual, a quien doy especial y personalmente la bienvenida, que

junto con Andrés Ortega publicaron en abril de este mismo año el libro *Qué nos ha pasado. El fallo de un país*, que tuvimos ocasión de presentar hace poco en ESADE con el amigo Paco Longo y con Javier Solana, y que también incide en algunas de las claves de esta crisis.

Y, como ya se ha dicho, también es de relevancia la conferencia que el *president* Pujol dio en el mes de julio en Aranjuez con el título “Cómo hemos llegado hasta aquí”. El *president* nos ha entregado copias de su conferencia, que tenéis a vuestra disposición.

Cuarto punto: hemos de conocer no sólo las causas de la crisis, sino también los errores que hemos cometido. No voy a hacer ahora una larga lista de pecados, pero dejadme recordar algunos.

Ha habido improvisación, falta de planificación estratégica, retraso o tardanza en reconocer

por parte de los dirigentes políticos la gravedad de la situación, incapacidad para generar consensos sociales, políticos, territoriales. Hemos gastado mucho más de lo que teníamos, ha habido por mucho tiempo una baja productividad en España, disponíamos de un mercado laboral claramente desfasado, había un enorme endeudamiento privado, nos hemos acostumbrado a una economía de dinero fácil, había una excesiva concentración sectorial en la construcción y en el sector inmobiliario, hemos tenido una altísima dependencia del capital exterior, y la burbuja consumista se descontroló.

Y ahí aparecen, por decirlo así, pecados como la complacencia, la prepotencia, el engreimiento o la mentalidad y los excesos típicos de los nuevos ricos. La lista seguramente puede ser mucho más larga. Mientras no se reconozcan algunos de estos errores no vamos a ir bien.

Punto número cinco: no solo debemos reconocer nuestros errores sino también intentar extraer enseñanzas de la crisis. Cito algunas: seguramente no se pueden creer en una total autorregulación de los mercados: en algunas ocasiones los mercados no se autorregulan, las instituciones reguladoras a veces se equivocan, o incluso no actúan correctamente, y de ello también hay que extraer lecciones. A veces no se penalizan ni se sustituye a los gestores malos o ineficaces, y a menudo tampoco se penalizan las malas prácticas financieras, empresariales, políticas o judiciales.

Hemos sido testigos de nuestros excesos de gasto, de deuda, de rigidez laboral, de solapamientos administrativos, de mortalidad empresarial, etcétera. Y también hemos sido testigos de nuestras carencias, de solvencia, de conocimiento, de credibilidad, de crédito, de financiación, etcétera.

Como decía nuestra directora Eugenia Bierto, hemos aprendido que en toda crisis hay un proceso de selección natural o de destrucción creativa, y eso nos

permite impulsar cambios y detectar y aprovechar nuevas oportunidades. La destrucción creativa, sin embargo, no debería significar que se abandone a los perdedores a su suerte, porque en toda destrucción creativa hay perdedores. No deberíamos abandonar a aquellos que sufren directamente ese cambio de los aspectos más básicos de sus vida.

Por ello, la transformación podemos padecerla con resignación o bien podemos afrontarla y conducirla. La idea y la propuesta de esta jornada es justamente saber qué hemos aprendido de esta crisis, qué lecciones hemos extraído, qué no deberíamos volver a hacer, qué deberíamos modificar o rectificar, en qué nuevos aspectos deberíamos fijarnos, cuál sería la agenda de deberes que nos deberíamos imponer o también cuáles siguen siendo nuestros activos.

En su último libro, *Los orígenes del orden político*, el politólogo Francis Fukuyama dice que cuando el entorno cambia y aparecen nuevos retos, con frecuencia surgen incoherencias entre las instituciones y las necesidades emergentes. Estas instituciones están apoyadas por legiones de intereses atrincherados que se oponen a cualquier cambio fundamental. Repito: legiones de intereses atrincherados que se oponen a cualquier cambio fundamental. El declive aparece cuando los sistemas políticos, empresariales o sociales no consiguen ajustarse a las nuevas circunstancias. Afrontar esa transformación adaptativa en un sentido precisamente proactivo implica asumir los cambios ante las nuevas circunstancias.

Termino. La Confederación Española de directivos y Ejecutivos, CEDE, acaba de encargarme un libro (y quiero agradecerle especialmente a Josep Maria Jordà, que nos acompaña) que se titula *Oportunidades en escenarios adversos. El nuevo tiempo de los liderazgos*. En él intento exponer cinco posibles respuestas o tareas válidas para el momento actual. Las cinco, directamente relacionadas con el ejercicio de liderazgo, las voy

a mencionar pero no voy a explicarlas con detenimiento por falta de tiempo.

Creo que vienen tiempos, primero, de *resiliencia*, es decir, de un liderazgo o de unos liderazgos capaces de superar la adversidad. No digo liderazgos resistentes o resistencialistas, sino resilientes, es decir, que responden al dicho oriental que afirma que si nos caemos siete veces nos levantaremos ocho.

Segundo: vienen tiempos de *adaptación*, de liderazgo adaptativo. Como diría Darwin, el futuro no es del más fuerte, sino del que sepa interpretar mejor los signos de los tiempos y del que sepa adaptarse progresivamente a esos cambios. En este acto, lo que hemos pedido a algunos empresarios es que inmediatamente después de nuestra intervención nos expliquen cómo están ejerciendo ese liderazgo adaptativo ya ahora.

En tercer lugar, vienen tiempos de *anticipación*. Entre nosotros habrá personas que no se contentarán con adaptarse, sino que, detectando nuevas oportunidades, se adelantarán. Yo lo denominé el liderazgo emprendedor. Son los emprendedores, precisamente, los que en nuestro país se podrán anticipar: ese liderazgo va a ser muy importante.

En cuarto lugar, vienen tiempos de *transformación*. Vamos a necesitar probablemente, como en los tiempos de la Transición, liderazgos transformacionales, liderazgos que no quieran atrincherarse en las “legiones de intereses” que subraya Francis Fukuyama.

Y, por último, vienen tiempos de *regeneración*, de lo que llamamos nosotros liderazgo responsable. La regeneración es un concepto biológico que tiene que ver con la muerte de determinados tejidos y la renovación de otros. El país necesita líderes responsables que ayuden, desde el punto de vista de los valores y de las actitudes, a regenerar nuestras conductas.

En definitiva, creo que vienen tiempos de liderazgos, en los que las élites políticas, empresariales

y sociales tienen que recuperar la confianza de la ciudadanía, y tiempos en los que nuestro deber es saber transmitir esperanza.

Josep Maria Lozano

“Transformados por la crisis” es el enunciado que nos convoca hoy, pero este enunciado se convierte para todos nosotros en una pregunta: ¿somos sujetos activos o pasivos de dicha transformación?

Decidir si queremos ser sujetos activos o pasivos requiere que dejemos de hablar sólo en tercera persona y pasemos a hablar también en primera persona. Que dejemos de hablar sólo el lenguaje del observador que analiza, diagnostica y receta y pasemos a hablar también desde nuestra propia implicación, reflexionando sobre nuestras disposiciones emocionales y vitales, nuestros valores y nuestros propósitos.

Se atribuye a Einstein la siguiente afirmación: “un problema no se puede resolver en el mismo nivel de conciencia en el que fue creado”. Creo que quizá se podría traducir o adaptar diciendo que de la crisis no podremos salir en el mismo nivel de conciencia en la que fue creada, porque la transformación que genera la crisis nos interpela también sobre nuestro nivel de conciencia personal y colectiva, sobre nuestros valores, nuestras motivaciones y nuestras prioridades, sobre nuestras intenciones y nuestros propósitos. La crisis no es algo que está ahí fuera y hemos de manejar. En un mundo interdependiente nadie está ahí fuera, todos formamos parte del problema que se nos plantea y del reto que hemos de resolver.

“Transformados por la crisis”, el título que nos convoca, significa pues que la pregunta no es tan solo qué hay que cambiar sino también qué hemos de cambiar y quiénes hemos de cambiar. Porque no hay nada más lamentable que determinadas retóricas generalistas sobre la necesidad y la gestión



del cambio en las que el supuesto implícito es que deben cambiar todos y todo menos los que pretenden teorizar y gestionar el cambio.

Nosotros formamos parte, pues, de la definición del problema; no lo solucionaremos solo con saber experto. Algunas dimensiones del problema no se pueden eliminar porque van con nosotros, digamos que forman parte de la condición humana. Por tanto, enfrentamos problemas cuya solución requiere, si se me permite la expresión, también que nos solucionemos a nosotros mismos.

Dicen los expertos que toda crisis conlleva una pérdida y, por tanto, la necesidad de elaborar un duelo. Se dan, a partir de ahí, cinco etapas. Una primera etapa es de negación: “no es para tanto, pasará pronto, no puede ser verdad, al final todo se arregla, todo acabará bien”. La segunda etapa es de ira y de rabia: “dónde están los culpables,

nos atacan, por qué me hacen o nos hacen esto, qué nos puede pasar, van a por nosotros, tienen ganas de hacer daño”.

En la tercera etapa hay un intento de una especie de componenda, de negociación: “bueno, tenemos un problema pero a ver si nos aclaramos, encontramos un punto de encuentro, lo reordenamos, algún retoque habrá que hacer”. La siguiente etapa, la cuarta, es de depresión y de catastrofismo: “no hay manera, es muy difícil, no tenemos, no tengo capacidad”, ansiedad, “de esto no saldremos, de esto no salgo”. Y llega la quinta etapa, que consiste en asumir que hay una nueva realidad y construir a partir de ella.

No se trata ahora, no es la intención, de discutir en qué etapa nos encontramos, sino de recordar que lo decisivo para salir bien de la crisis es auscultar bien la realidad para poderla asumir y construir bien a



partir de ella. Aprender a auscultar y a auscultarnos mejor forma parte de la transformación en curso. Y auscultar la realidad requiere escucharnos mutuamente, porque sin escucha y sin atención no es posible ser sujeto activo de la transformación.

Dicen que cuando se acabó de montar la película *Bailando con lobos* se preguntó a algunos sabios indios si se veían bien reflejados. La respuesta fue que sí, pero que había algún desajuste. Por ejemplo, en las deliberaciones sentados alrededor del fuego, los que intervenían hablaban sucesivamente uno tras otro. La pregunta de uno de los indios fue: “¿cómo podéis decir que habéis escuchado a alguien si cuando ha acabado de hablar no estáis un tiempo en silencio?”.

Sólo escuchando bien, especialmente a aquellos cuya mirada no coincide con la nuestra, podremos tomar conciencia de los automatismos de nuestras respuestas y de los puntos ciegos de nuestra visión.

“Transformados por la crisis”, pues, significa que no solo debemos hablar de lo que hay que hacer y cómo hacerlo, sino que es necesario explicitar también cuáles son nuestras intenciones y propósitos y hacerlo con autenticidad e integridad. Sin autenticidad e integridad será difícil explorar una salida adecuada y será imposible llevar a cabo un proceso de transformación.

Lo dijo una vez el CEO de Hannover Insurance, Bill O'Brien, “el éxito de una intervención depende de la condición interior de quien interviene”. Los tiempos de cambio nos piden que desarrollemos simultáneamente nuestra capacidad analítica, nuestra competencia técnica y nuestra calidad humana, aunque sólo sea porque ya hemos visto lo que ocurre cuando grandes capacidades y grandes inteligencias son gobernadas por ideas, valores y actitudes mediocres, si no a veces directamente tóxicas.

Decíamos pues que debemos decidir si queremos ser sujetos activos o pasivos de la transformación a la que la crisis nos empuja. Estamos todos invitados a participar en un diálogo, tanto en tercera persona (nuestros análisis y diagnósticos sobre la realidad) como en segunda persona (qué tipo de relaciones profesionales, económicas, institucionales necesitamos construir para un mundo basado en interdependencias) como en primera persona (desde el compromiso con los valores y propósitos a partir de los cuales actuamos y decidimos).

Sintámonos todos libres, como siempre es norma en Sant Benet, de hablar desde el registro que consideremos más adecuado, pero mirando al futuro creemos que difícilmente habrá buen liderazgo si no mejoramos personalmente y colectivamente la calidad de lo que planteemos al hablar en tercera, segunda y primera personas.

Àngel Castiñeira

Este era el marco introductorio, espero que os haya servido al menos como puesta en situación de lo que queremos discutir. Pasamos inmediatamente a la primera de las sesiones, que aborda la cuestión de cómo nos transformamos en la crisis desde el ámbito empresarial.

Va a introducir y moderar la sesión Xavier Mendoza, a quien paso la palabra y le agradezco que haya aceptado esta función.



LA TRANSFORMACIÓN ADAPTATIVA DE LAS EMPRESAS



Xavier Mendoza

Muy buenos días, es realmente un placer y un privilegio poder compartir la sesión en Sant Benet con todos ustedes, con todos vosotros. Aunque lo importante son las experiencias que vendrán después y en todo caso el debate, me gustaría, a modo de introducción, compartir brevemente algunos de los resultados de un informe que vamos a presentar mañana en ESADE Barcelona. Es el tercer informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). En dos de sus capítulos analizamos el impacto de la crisis en el desarrollo internacional de las empresas españolas. Y ciertamente, los datos basados en estadísticas oficiales, lo que llamaríamos datos *hard*, sí muestran que ha habido un cambio significativo por parte del conjunto de las empresas españolas. Cuando se hace el zoom en las empresas catalanas los cambios son muy parecidos.

Las empresas claramente se están adaptando. Otra cuestión sería valorar la magnitud y la rapidez del cambio, y si es suficiente o no. Pero en cualquier caso los datos son inequívocos: se está produciendo un cambio adaptativo a ese nuevo contexto.

Las cuatro preguntas básicas que nos hacíamos eran: ¿cómo está afectando la crisis al comportamiento exportador de las empresas españolas?; ¿cómo está afectando al comportamiento inversor de aquellas empresas que ya se han internacionalizado (y por lo tanto a las relaciones financieras con sus filiales)?; ¿en qué medida evolucionan los resultados de las filiales en el exterior y si se comportan de manera diferente a los resultados de las empresas en España? y, por último, ¿qué cambios visibles, constatables, se producen en las estrategias sobre todo de las grandes multinacionales españolas.

El primer apartado es bien conocido. Los datos muestran que uno de los puntos fuertes de la economía española en estos momentos es el sector exterior. No olvidemos que en las últimas dos décadas han surgido los grandes países emergentes; por lo tanto, es de esperar que los países desarrollados pierdan cuota de mercado relativa sobre las exportaciones mundiales. Al respecto hay que señalar que, dentro de la Unión Europea, Alemania es el país que del año 2000 al 2010 consigue retener prácticamente su cuota sobre las exportaciones mundiales, y el segundo país dentro de la Unión Europea que es capaz de mantener el tirón es España. De hecho, hemos bajado un poquito: a principios del año 2000 teníamos sobre un 1,8 - 1,9% de cuota mundial, y España está en estos momentos en el 1,6 - 1,7%. Italia, Francia, Reino Unido y Japón han tenido una pérdida de su cuota mucho mayor.

Hay un cambio muy notable cuando se mira el número de empresas exportadoras. El año 2007 en el conjunto de España había 97.000 empresas que exportaban. Cuatro años después, en 2011, hay 25.000 empresas más, 122.000. En el caso de Cataluña son 9.000 empresas más las que se han decidido a vender en el exterior.

No obstante hay que tomar estos datos con una cierta precaución. Una cosa es intentar vender o hacer alguna venta en el exterior y otra cosa es ser un exportador regular. De hecho los datos de ICEX muestran dos datos: el primero es que desde el año 2008 se ha estancado y de hecho está decreciendo ligeramente el número de empresas exportadoras regulares; por lo tanto, tenemos más empresas que intentan exportar pero menos que lo hacen de manera regular, sistemática. El año punta fue el 2008, con 39.600 y en 2011 hemos perdido 1.400 empresas exportadoras regulares, estamos en 37.200. Y esto es coherente con el segundo dato: de las empresas que inician la exportación solo 3 de cada 10 mantienen la aventura cinco años después.

Por lo tanto hay un primer indicador. Sin duda las exportaciones están dando buenas noticias, hay cada vez más empresas que se orientan hacia los mercados exteriores, pero los mercados exteriores son mercados muy competitivos, son mercados difíciles donde hace falta tener capacidades. Y cuando miramos los datos a fondo aparece esta nota de preocupación de que estamos perdiendo empresas exportadoras regulares. Ese colectivo, en lugar de crecer se está encogiendo.

Cuando miramos el comportamiento de la inversión en el exterior de las empresas que se han internacionalizado, se observa en los años pre-crisis hubo un gran *boom* de la inversión española en el exterior, hubo grandes operaciones corporativas protagonizadas sobre todo por empresas del IBEX 35, y llegamos en el año punta de 2007, a la cifra de 97.000 millones de euros de inversión bruta, prácticamente el importe total del rescate que la Unión Europea ha aprobado para el sector financiero español.

Venimos, pues, de unos años de inversión muy fuerte. En los años 2008 y 2009 la inversión en el exterior cayó en términos brutos muy significativamente a valores del orden de 37.000 y 20.000 millones de euros y en términos netos incluso cayó más, llegando a a apenas superar los 3.300 millones de euros en 2009, una vez deducidas las desinversiones.

El comportamiento de la inversión de las empresas españolas en el exterior, cuando se mira desde esta dinámica de cuánto invertimos fuera y cuánto desinvertimos, pone en evidencia una doble realidad empresarial. Es evidente que con la crisis los planes de expansión internacional se ponen al ralentí, y de hecho aparecen dos grupos de empresas (aquí los datos también son muy claros): unas que retoman y continúan sus planes de expansión internacional, si bien de manera mucho más selectiva, y por otro lado un grupo de compañías que han invertido fuera y

que se están replanteando seriamente sus inversiones en el exterior e incluso van reduciendo su presencia internacional, como pone en evidencia el volumen de desinversión en el exterior.

Antes de la crisis las desinversiones representaban el 15% del total de las inversiones brutas (por tanto había ese juego, los que invertían y los que desinvertían). Con la crisis (2009, 2010 y 2011) el valor de las desinversiones alcanza casi el 60% de lo que se invierte de nuevo fuera. Son dos datos que marcan claramente un cambio de comportamiento en la pauta de inversión.

En cuanto a las relaciones de las empresas españolas con sus filiales en el exterior, hay otro dato que también es muy significativo: los flujos financieros. Tradicionalmente, antes de la crisis, cuando las empresas se internacionalizaban, por una serie de razones (y más con las ventajas que nos proporcionó el euro antes de la crisis, de acceso fácil y barato a los mercados de capital) tendían a financiar a sus filiales en el exterior. Sin embargo a raíz de la crisis se invierte el flujo, y son las filiales las que en términos de saldo neto pasan a financiar a sus casas matrices de manera significativa. Y las magnitudes también lo son: la diferencia de financiación de estos flujos precrisis y posterior es del orden de 30.000 millones de euros. Es decir, en los años 2008, 2009 y 2010 el conjunto de empresas internacionalizadas españolas han incrementado la financiación procedente de sus filiales en el exterior por una magnitud que según los últimos datos existentes es del orden de 30.000 millones.

Eso también indica la ventaja de la multinacionalidad. Si estoy en diferentes países y en un país tengo dificultad de acceso a crédito, pues por qué no utilizar el acceso a crédito en otros países, incluso no sólo para financiar el desarrollo del negocio en esos países, sino también para financiar el negocio en España.

En cuanto al rendimiento y rentabilidad de las filiales en el exterior, comparando los datos del Registro de Inversiones en el Exterior con los de la Central de Balances del Banco de España, claramente la crisis impacta a las filiales en el exterior de manera muy parecida. En 2008 y 2009 hay una caída fuerte de la rentabilidad en término promedio, tanto de las empresas españolas como de sus filiales en el exterior. Sin embargo, ya en 2010 el conjunto de las filiales vuelve a niveles de rentabilidad pre-crisis, cuando en España y de acuerdo con la Central de Balances del Banco de España la rentabilidad en 2010 cae respecto a la de 2009. Imagino que este *gap* se acentúa en 2011 y seguramente en 2012. Este es un dato que hasta ahora, que yo sepa, no se había hecho público. Se ha hablado de la ventaja de la internacionalización, porque diversificas mercados, fuentes de ingresos, te da estabilidad. Lo que no habíamos hecho es el test en términos de rentabilidades de las filiales, y los datos, como les indico, del Registro de Inversiones Exteriores son inequívocos: el conjunto de las filiales, o por lo menos muchas de ellas ya están saliendo de la crisis (en seguida haré un matiz), están recuperando niveles de rentabilidad pre-crisis, mientras que las empresas en España no.

Un dato importante, es el matiz que les anunciaba. Un 20% de las filiales de las empresas españolas en el exterior tenían pérdidas en los años 2005, 2006, 2007. Post-crisis 2008, 2009, 2010 pasa a ser del 30%, y ese es un dato muy importante que nos explica también ese proceso de desinversiones. Hay una parte de la inversión en países de la Eurozona que están sufriendo, como nosotros; los efectos de la recesión y, por lo tanto, eso está llevando a que esas filiales tengan muchas más dificultades para ser rentables.

Por último, existen cambios observables en las estrategias de las multinacionales españolas





que hemos podido constatar, de nuevo, con datos *hard*, y en un período de cinco o más años, cuando ha sido posible.

El primero es el fuerte incremento del perfil internacional. Cuando uno analiza las grandes empresas tanto del conjunto de España como de Cataluña se ven claramente cambios muy significativos en la distribución de su cifra de negocio entre el mercado doméstico y los mercados internacionales, y esa es una tónica general. Hay muy pocas excepciones y algunas tienen que ver con compañías que tenían ratios de endeudamiento muy elevados, empresas que han tenido que desinvertir parte de las inversiones en el exterior que habían hecho pre-crisis, y eso ha llevado a que su porcentaje de negocio internacional haya bajado. Pero quitando esas pocas excepciones, la tónica que presento es muy general.

El segundo cambio notable en las estrategias de las multinacionales españolas es que en la etapa pre-crisis había un predominio de adquisiciones de empresas. Claramente había muchas más facilidades de financiación de operaciones corporativas de adquisición de otras empresas; los mercados de capital, los inversores, los analistas institucionales también tendían a valorarlo de manera mucho más positiva. Post-crisis se observa que la modalidad de inversiones *greenfield* pasa a ser la predominante tal como apuntan los datos de UNCTAD, las operaciones de fusiones y adquisiciones transfronterizas siguen una pauta cíclica. En momentos altos del ciclo económico hay tendencia a la adquisición; en momentos bajos del ciclo económico hay tendencia a un crecimiento más orgánico, más modular, en donde uno puede acotar mejor los riesgos y, muy importante, donde los analistas ven mucho mejor el crecimiento orgánico



que el inorgánico, y por eso las compañías que sólo crecen inorgánicamente pueden tener cierta sanción.

Y ese es también un cambio muy patente que va asociado a la dificultad de financiación. He de decir, no obstante, que la gran empresa española y catalana, y la mediana quizás con más dificultad y a mayor coste, están sabiendo sortear la restricción financiera. El ratio de endeudamiento, de deuda financiera respecto a patrimonio neto, entre año 2007 y 2011 se incrementa ligeramente.

Por lo tanto, hasta ahora no se está produciendo un desapalancamiento generalizado entre las grandes empresas, y los datos lo que nos indican es que lo fuerte de la restricción financiera cae sobre las PYMES, cosa que es de conocimiento público. Sin embargo, los balances, las memo-

rias anuales indican que las compañías pueden tener, como digo, una mayor dificultad, pero acaban consiguiendo los recursos.

Y, por último, en esos tres años post-crisis se observa una clara reconfiguración (este es un dato que en nuestra perspectiva es muy importante) de la localización geográfica de los activos de las empresas españolas en el exterior. En concreto, a lo largo de los años 90 hubo una gran ola de inversión en América Latina, que representó una proporción muy importante del total de flujos de inversión española en el exterior. En la primera década del siglo XXI se produce un reequilibrio geográfico de las inversiones españolas, que se dirigen sobre todo a la Unión Europea, al núcleo de los quince países de la Unión Europea, un poquito a los de la ampliación, y sobre todo también a Estados Unidos. Son países con entornos regulatorios mucho más estables y, por lo tanto, el portafolio geográ-

fico del conjunto de multinacionales españolas es mucho más equilibrado desde la perspectiva de riesgo país, del riesgo regulatorio.

El componente stock es muy importante, porque la ubicación de mis activos me va a decir dónde tengo las prioridades y dónde voy a hacer el esfuerzo de rentabilizarlos. Entre 2007 y 2010 el valor de los activos de las empresas españolas en el exterior baja un 7% en la Unión Europea, baja casi un 40% en los países de la ampliación de la Unión Europea, a los que hemos llegado mucho más tarde (y entonces nos pilla la crisis, y mientras algunas empresas mantienen la apuesta otras dicen “tengo otras opciones de crecimiento y me retiro”). Por el contrario se mantienen sin verse afectadas por impacto de la crisis (es decir, han seguido aumentando) las inversiones en América del Norte, que crecen un 91%, en América Latina, que crecen un 62% y en Asia y Oceanía, donde veníamos de cantidades muy pequeñas, pero no obstante es muy significativo, que hayan crecido un 154%. Esta recomposición geográfica de los activos es de notable magnitud, sólo se produce en tres años y creo que es un indicador de la capacidad de reacción del conjunto de las empresas españolas a la hora de afrontar la crisis y adaptarse a ellas.

Por último, estos datos a una conclusión muy interesante: América Latina retorna como mercado natural de expansión de las empresas españolas. Lo fue en la década de los 90, la década pasada fue mucho más de la Unión Europea y los Estados Unidos como principales destinos de la inversión española y en los años post-crisis vemos de nuevo el peso creciente de América Latina, debido en gran medida al gran dinamismo inversor en Brasil.

No obstante, eso tiene pros y contras, es conocido que ciertos países de la región se caracterizan por su inseguridad jurídica. Hablamos de la burbuja inmobiliaria aquí, pero también es co-

nocido que Brasil tiene bastantes elementos de burbuja; por lo tanto, eso plantea interrogantes. Pero sin duda es un gran país, un gran mercado, una gran economía.

El segundo aspecto es que mientras persista la fuerte restricción crediticia, muy asociada también a la prima de riesgo país, sin duda las multinacionales españolas van a seguir recurriendo a modalidades de inversión en el exterior menos intensivas en capital. Por lo tanto, vamos a seguir viendo un predominio fuerte de operaciones de *greenfield* y, por otro lado, probablemente vamos a ver mucha más colaboración con terceros, muchas más *joint ventures* a la hora de atacar mercados exteriores.

Hay que decir que la empresa española ha mostrado en estos años una clara preferencia por tener una participación de control de sus filiales en el exterior. En este sentido, hay relativamente poca tradición de *joint ventures*. Probablemente, en los próximos años tocará, por necesidad y quizás también luego por virtud, hacer muchos más acuerdos de colaboración.

Y, por último, comentar que la presencia en las economías emergentes, sobre todo las asiáticas, sigue constituyendo un gran reto. Sin duda se ha avanzado mucho (incluso en estos últimos tres años) en inversión y en presencia en China, de modo que empiezan a ser significativas las inversiones de nuestras empresas, pero todavía estamos muy lejos cuando nos comparamos con otras economías desarrolladas.

Así pues, la información y los datos que presentaremos mañana junto con otros aspectos en ESADEFORUM (el auditorio de ESADE en Barcelona) nos indican que el presidente del Parlamento alemán tenía algo de razón cuando decía que el problema de España es que sólo un 30% de su economía es muy competitiva. Nos queda el 70% restante. Los datos que he presentado,



que sin duda tienen que ver con esa parte más competitiva de las economías española y catalana, sin duda nos indican que las empresas se están adaptando e intentando responder con cambios visibles en sus estrategias y modos de actuación al nuevo contexto creado por la crisis.

Esto es lo que quería comentar a modo de introducción y espero que pueda ser útil para enmarcar las diferentes experiencias que nos van a presentar. Sin más, doy la palabra a Luís Cantarell, de Nestlé.

Luís Cantarell

Muchas gracias por la invitación. Es mi primera presencia en este marco magnífico, y las intervenciones que se han hecho hasta ahora ya me han hecho reflexionar e incluso modificar parte de lo que voy a exponer.

Mi punto de vista está basado en mi experiencia profesional. Es un punto de vista internacional más global, ya que llevo más de doce años viviendo y trabajando en el extranjero.

Es la visión de una empresa, mi empresa, en la que llevo mucho tiempo trabajando. Es importante destacar que Nestlé tiene cerca de 150 años y cuenta con una característica remarcable: nos gusta estudiar la historia de la compañía, y la utilizamos no solamente como reflexión del pasado sino también para tenerla muy presente cuando pensamos en el futuro. Por lo tanto, el hecho de haber pasado guerras mundiales, crisis del rublo, de la tequila, etc. en diferentes partes del mundo nos permite relativizar, que no minimizar, la situación actual. Con todo, estoy seguro de que en el coloquio esto se discutirá más profundamente y que otras opiniones, diferentes a las mías, podrán enriquecer el debate. El *briefing* o las cuestiones sobre las que se nos

invitaba a reflexionar daban a entender (algunas de ellas) que se quería poner en discusión el crecimiento. Yo creo que probablemente hay que poner en discusión o hay que ampliar el tipo de crecimiento, pero también creo que no hay que poner nunca en discusión el término crecimiento. Si lo hiciéramos podríamos estar cayendo en una visión reduccionista y pesimista que muchas veces me parece que es más europea que no mundial. Siempre me ha dado la sensación de que Europa y sobre todo la Europa del Sur está mucho más preocupada en la redistribución del pastel que en el esfuerzo de hacer el pastel más grande, y a menudo queremos distribuirnos el pastel incluso antes de haberlo creado.

El mundo continuará creciendo, nosotros formamos parte del mundo, y si no queremos perder protagonismo, el crecimiento es necesario. En Nestlé estamos muy orgullosos porque tenemos crecimientos en Grecia, en Portugal, en España y en Irlanda, y no renunciamos a ellos.

Supongo que en los próximos minutos vamos a hablar del tipo de crecimiento, que es lo que nosotros en Nestlé llamamos *la nueva realidad*.

En Nestlé, cuando esta crisis estalló entendimos que estamos frente a una nueva realidad. Ya se ha dicho aquí: nada volverá a ser igual. Y nosotros a esta nueva realidad le hemos puesto un nombre en forma de siglas. Se las voy a decir en inglés porque no tengo la traducción. Decimos que estamos en un mundo al que le llamamos *mundo VUCA*. La *u* viene de *volatile*, la *a* viene de *uncertain*, la *e* viene de *complex* y la *y* viene de *ambiguous*. Esto ha formado parte nuestra reflexión estratégica, es decir, si este es el mundo en el que estamos, nos hemos preguntado cómo tenemos que adaptarnos y cómo se tiene que adaptar nuestra actividad a esta nueva realidad.

Bajo nuestro punto de vista, es mucho más importante hoy en día adaptar y modificar la ejecución

que la estrategia. Yo personalmente creo mucho más en profundizar que no en transformar. Entendemos que nuestra estrategia es básicamente correcta. Siempre se requieren adaptaciones, pero lo que hay que cambiar, acelerar y hacer de forma diferente es la ejecución de esta estrategia.

Se ha dicho hace un momento que las crisis empiezan con una negación, y que hay un proceso. Pero si sabemos que hay cinco fases, ¿por qué no vamos de la primera a la última directamente y no perdemos mucho tiempo en las del medio? Así se aceleraría la profundización y no aún más en la transformación de esta crisis que ya hemos definido, financiera, económica y social.

La profundización ¿en qué? Como primer elemento, en los valores de la compañía. En los principios que inspiran el trabajo y el compromiso en nuestro caso de más de 350.000 personas en todo el mundo. Los tenemos recogidos en lo que nosotros llamamos los principios de liderazgo y de dirección. Estos principios son relativamente simples y los tengo aquí, los tengo en inglés. Los comentaré un poco.

El primero dice que debemos siempre pensar en nuestros orígenes, y nuestros orígenes como compañía están en Suiza. Por lo tanto, será una compañía multinacional: Suiza representa el 2% de la facturación global del grupo, pero esta es una compañía que a pesar de su internacionalidad no renuncia, como se verá, a basarse en sus raíces suizas.

No se los voy a leer todos. En materia de desarrollo somos una compañía a la que le gusta más correr un maratón que los 100 metros. Nos focalizamos en el desarrollo constante del negocio a medio y largo plazo, consideramos la diferencia como valor competitivo y nuestro objetivo no es reducir *gaps* sino que es crear *gaps*, alcanzar los más altos niveles de calidad y seguridad en lo que hacemos y especialmente en nuestros productos. El pragmatismo como *approach*, mucho más que un *approach* dogmático. Esto, claramente, está basado en nuestras raíces suizas.



Nuestro respeto a la diversidad de la cultura, de las tradiciones y de las personas también es bastante suizo. Las relaciones profesionales tienen que estar basadas en la confianza, el respeto mutuo, y alguien lo ha dicho antes, en escuchar. Y todo ello evidentemente respetando la integridad, la honestidad y las leyes en cada país donde nosotros actuamos.

Este sería un primer elemento, un elemento que hoy en día, desde que esta crisis estalló, está mucho más presente en las conversaciones con nuestra gente. Personalmente, cuando viajo, este es uno de los puntos en los cuales reflexionamos primero, antes de empezar a ver cómo van los negocios.

Nuestra voluntad también está en profundizar en la descentralización y en la responsabilidad individual de nuestros dirigentes. Yo creo que también hay una crisis de responsabilidad individual.

Hay que profundizar en el rol fundamental que la empresa tiene en el mundo y ser capaz de explicarlo al exterior y al interior. Tenemos que profundizar en la participación activa en todos aquellos temas que afectan a la sociedad. Nuestros dirigentes, nosotros mismos tenemos que tener un punto de vista y lo tenemos en la gestión del agua, lo tenemos en la gestión de los organismos genéticamente modificados y lo tenemos en la gestión, por ejemplo, de los biofuels, y estamos orgullosos de ello porque vemos que las cosas están cambiando progresivamente en cuanto a la manera de encargar el uso de la energía.

Queremos profundizar en la eficiencia, en la eliminación del desperdicio. Nosotros decimos que lo que tenemos que valorar es lo que nuestros clientes y consumidores valoran: todo lo demás es desperdicio, y en una crisis como la actual lo que sobra es la grasa.

Creemos que es bueno profundizar en la rapidez de ejecución eliminando barreras burocráticas, en la creación de nuevos modelos de valor y de negocio, en la búsqueda de nuevas oportunidades. Es el caso de la empresa que tengo el honor de haber lanzado, una empresa de Nestlé que tiene el objetivo de ser muy activa en el mundo de la nutrición y de la salud, convirtiéndose en una alternativa con el desarrollo de soluciones mucho más holísticas en las enfermedades crónicas, sobre todo aquellas que están ligadas al consumo de productos alimentarios.

Creemos en la colaboración y el partenariado y no en la confrontación. Creemos en la búsqueda de nuevas oportunidades en los mercados emergentes, lo cual creo que hace un momento se ha comentado, pero también en el mundo desarrollado. Y si no nos obsesionásemos por tener crecimiento, en estos momentos no tendríamos un crecimiento que en el caso de la exportación española es de doble dígito. Creemos, además, que es bueno profundizar en la formación y en la selección del personal y en su compromiso ante este nuevo mundo que llamamos *VUCA*.

Buscamos la profundización, el diálogo como forma de llegar y no poner en riesgo el liderazgo claro. Y en la aceptación del riesgo. En los momentos actuales el liderazgo requiere personas que sean capaces de vivir en este mundo volátil y ambiguo. Por lo tanto, se tiene que aceptar que el gris es parte de los colores, y que en la búsqueda de soluciones no solo existen el blanco y el negro.

Y finalmente, un elemento muy importante para nosotros es no poner nunca en riesgo la calidad de la oferta y la confianza de los consumidores. Esto es quizá lo único que hay que mantener, la única razón por la cual nuestra compañía existe en el mundo. Piensen ustedes que nosotros ponemos a nivel mundial más de 1.000 millones de productos cada día en el mercado. Cuando alguien me dice que un defecto de una parte por billón o uno en

1.000 millones es aceptable, pienso que en nosotros significaría que tendríamos un accidente cada día, y si tuviésemos un accidente cada día esta empresa no existiría.

Y entiendo que este es un buen colofón para explicar lo que a nuestro juicio hay que profundizar, lo que hay que transformar en el mundo que vivimos. Desde aquí me ofrezco a contribuir al diálogo en la manera que ustedes lo estimen oportuno.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Luis, por una intervención tan sistemática y sintética, y a la vez enriquecedora y sugerente. Tiene la palabra Carmen Mur de Manpower.

Carmen Mur

Buenos días y muchas gracias por invitarme.

En la carpeta les he entregado un cuadro comparativo del año 2007 al 2012 con datos de la población activa ocupada y parada. También hay datos de la población de menores de 16 a 25 años. Desgraciadamente, esta es la cruda realidad. Tenemos un paro en Cataluña de un 22% y en España de un 25%, y si nos referimos a los jóvenes estamos en un 50% en el estado y en un 48,8% en Cataluña. Como digo, esta es la cruda realidad del mercado laboral. El paro juvenil siempre ha sido el más afectado en las épocas adversas, de crisis; son los primeros que el mercado laboral expulsa y los que luego tienen más dificultades para encontrar trabajo. Esto no es nuevo. En la década de los 80 y a mitad de los 90 la tasa de paro de este colectivo rondaba también en un 45%.

Quiero empezar con una frase de Edgard Morin: “esperanza no quiere decir que todo vaya bien sino que es posible”. Para mí, la esperanza siempre va



ligada a la confianza, una confianza que últimamente hemos perdido.

Y sé que es difícil hablar de confianza cuando tenemos 236.000 personas en Cataluña y 1.700.000 en España que llevan parados más de dos años. También 182.000 jóvenes menores de 25 años en Cataluña y 1.130.000 en España, muchos de ellos muy bien preparados y que no encuentran trabajo. También directivos que llevan meses y meses con pérdidas en sus empresas, y ya no hablemos de todos esos empresarios que han tenido que cerrar negocios a los que se habían dedicado en cuerpo y alma. Sé que es difícil hablar de esperanza y de confianza pero hemos de insistir; si no, no será posible salir de aquí. Como siempre digo, ojalá tuviéramos un fármaco que pudiera inyectar esta confianza. No nos hemos de dejar vencer por el pesimismo. Nuestros padres y muchos abuelos nuestros vivieron una guerra y salieron adelante;

ahora estamos viviendo una guerra económica y también saldremos adelante, pero hemos de poner todos de nuestra parte.

A todos nos da miedo el cambio, pero insisto, la confianza en nosotros mismos es básica. Puede ser que antes de la crisis viviéramos un mundo irreal y que ahora nos hayan puesto los pies en el suelo. A todos nos han cambiado muchas cosas en nuestro día a día y las empresas ya estamos aplicando muchos cambios.

Esta crisis nos ha llevado a racionalizar los recursos: estamos haciendo mucho más con mucho menos. Los trabajadores poco a poco están cambiando su mentalidad y adaptándose a las nuevas demandas de un mercado laboral mucho más global y más difícil.

¿Cómo estamos cambiando, qué hemos aprendido? Como ha dicho el *president* Pujol, seguramente se-

remos menos arrogantes. Estamos viendo que todo es mucho más frágil y que nada es eterno. Quizás porque trabajo en el mundo del trabajo temporal y yo estoy más acostumbrada a este concepto.

Recuerdo que en París, hace treinta años, en una reunión se planteó si un trabajo, un matrimonio y un lugar de residencia eran para toda la vida. Si en aquel momento en Francia ya se lo cuestionaban, nosotros aun lo pensábamos de otra forma.

Ahora todo es mucho más temporal, más transitorio, y nos hemos de acostumbrar a ello, tanto las personas como las empresas. Hemos de cambiar la mentalidad y estar preparados para el cambio en nuestras vidas y en nuestras organizaciones. El cambio se ha de producir en el ámbito laboral y en las personas, pero también en muchos otros aspectos de la vida que tienen que avanzar en consonancia.

La necesidad agudiza el ingenio, en ocasiones las situaciones nos paralizan y nos ahogan, y en esos momentos lo que es necesario es parar y reflexionar. Si nos fijamos bien, todos estamos cambiando nuestros hábitos de consumo, personales, familiares, de gestión de recursos en nuestras casas y en nuestros trabajos. Y no por eso somos más infelices; seguramente somos diferentes y a lo mejor hasta más felices y mejores.

En el mundo laboral las empresas tenemos nuevas necesidades y buscamos personas con mucha mayor empleabilidad y muchísima más polivalencia. Y por otra parte los trabajadores tienen que estar mucho más preparados para estos cambios, y parece que en efecto cada vez son más realistas y están cambiando el chip.

Cuando en 2007 teníamos un 8% de desempleo era muy difícil encontrar un buen profesional. A gente de, pongamos por caso, Terrassa que estaba en paro le ofrecías un trabajo en Mataró y lo rechazaban. Hoy los jóvenes no se lo piensan dos veces, cogen la maleta y se van adonde haya oportunidades.

Y tenemos ejemplos a diario, en nuestras familias y en las de nuestros conocidos, sea cual sea la cualificación que tenga el joven en cuestión.

En muchos casos, en nuestra vida cotidiana nos aferramos al pasado y pensamos en el futuro sin vivir el presente y desperdiciando oportunidades porque no estamos atentos a todo lo que nos rodea. Hemos de estar tranquilos y serenos porque si no, seguramente los árboles no nos dejarán ver el bosque.

Creo que es el momento de poner en valor muchas de las cosas que tenemos y que hemos conseguido, cosas como sanidad, educación, beneficios sociales en las empresas, la conciliación, las posibilidades de viajar que antes no habíamos tenido, infinidad de cosas impensables treinta años atrás y a las que hace diez años no dábamos ningún valor. Creo que hemos de valorar más y hemos de inculcar este valor en las nuevas generaciones.

Se cuestiona también el crecimiento. Yo creo que el problema del crecimiento, en algunos momentos, ha sido el mal crecimiento. Éste ha sido el pecado original de esta crisis que según cómo estamos purgando: la voracidad con la que hemos vivido, crecer por crecer, sin medida. Es lo que nos ha hecho perder el norte.

¿Qué futuro podemos imaginar y cómo queremos que sea este futuro? Creo que nos hemos de reinventar y, como decía antes, la necesidad agudiza el ingenio. Estoy segura que de esta crisis vamos a salir, y de que van a salir grandes oportunidades, nuevos proyectos y muy buenos y mejores empresarios. Pero hemos de estar preparados, tener la actitud adecuada, como se ha dicho antes, y no mirar atrás ni para coger impulso. El mundo ha sido, es y será materialista, y tal vez nosotros hemos de poner nuestro granito de arena para intentar cambiar un poco este tema. Un cambio que comienza en cada uno de nosotros y, sinceramente, creo que si cada uno damos, siempre recibiremos más de lo que hemos dado; de alguna forma tendríamos que tener un punto más de generosidad.



Xavier Mendoza

Muchas gracias, Carmen, creo que tu intervención conecta con la de Luis Cantarell, que nos hablaba de la importancia de profundizar en los valores y otros aspectos que has comentado. A continuación tiene la palabra Xavier Pujol, de Ficosa.

Xavier Pujol Artigas

Muchas gracias por la invitación. Voy a explicar el caso particular de Ficosa, y voy a partir un poco de la crisis del 2008 porque para nosotros fue la primera y fue muy violenta. En aquellos momentos, el sector de la automoción cayó un 50% en algunos meses del año, y el acumulado del año 2008 fue dramático, un 35% en compañías con estructuras muy pesadas de gastos fijos, porque el cliente nos ha trasladado muchos

de estos gastos fijos a través de la innovación y la globalización.

En aquel momento aplicamos una serie de ejes que eran importantísimos para el futuro de la compañía. Los voy a sintetizar en cinco. El primero de ellos era la *internacionalización*. El sector de automoción, y creo que los datos que voy a dar son totalmente extrapolables a todos los sectores, nos vamos a ir en el 2016 a 100 millones de unidades producidas nivel mundial, y de estos 100 millones de unidades el 50% de ellas se van a producir en Asia. Y de estos 50 millones de unidades que se producirán en Asia, 35 millones se van a producir en China.

Por lo tanto, creo que la estrategia de internacionalización, conducida por las marcas a medida que van a los lugares donde el consumo va a crecer, claramente te orienta que la estra-



tegia del grupo debía ser afianzar y acelerar el crecimiento en esos nuevos mercados. Hoy estamos en 19 países, en 4 continentes, el 95% de las ventas ya son directa e indirectamente a mercados exteriores y el objetivo que tenemos para el próximo año, viendo un poco la coyuntura europea, es que el 40-45% del negocio tradicional del grupo se produzca ya y se entregue y se venda en las Américas y en Asia. Sobre todo en Asia (China, India) y en las Américas (toda la región NAFTA).

El segundo eje fundamental que estamos acelerando en estos momentos es el de la *innovación*. En lo que respecta a este ámbito estamos muy centrados en tres capítulos: la seguridad, la comunicación y todo lo que hace referencia al *green car*, al coche verde, la eficiencia energética. Son los tres segmentos de mayor crecimiento dentro del sector de automoción.

Son mercados que mayoritariamente crecen vía regulación, porque seguridad, comunicación y medio ambiente son temas muy regulados tanto en la Comunidad Económica Europea como en Japón y en Estados Unidos, y eso presenta un negocio adicional que no existía hace tres o cuatro años de más de 10.000 millones de euros.

El tercer eje fundamental es la *diversificación* de clientes. Hoy suministramos a prácticamente todos los clientes de automoción, ninguno pasa o excede del 17%, y dentro del objetivo de estos próximos meses y años está también seguir la pauta de crecimiento hacia el mercado asiático. Los clientes asiáticos tienen que representar un 35%.

El cuarto eje que hemos intentado acelerar, y aquí explicaré cosas positivas y negativas, es todo el área de *optimización* (lo ha dicho muy bien Luis)

y de eficacia en todas las operaciones, o sea, hay que evitar el *waste*, lo que no genera valor.

Una de las conclusiones es que España ha perdido una oportunidad, y para ilustrarla explicaré un ejemplo. En el marco del proceso de eficiencia y de mejora en nuestras plantas, hemos intentado que la media de facturación por planta pasara de 35 millones a unos 65 para así absorber mejor los gastos fijos. Haciendo un *benchmarking* interno destacó la reconversión de Alemania que hicimos hace cinco años. En Alemania compramos una compañía a una multinacional alemana en muy malas condiciones, tenían unas pérdidas importantísimas. Hablamos con los sindicatos, tomamos una serie de decisiones conjuntamente con los sindicatos para externalizar toda la línea de más intensidad de mano de obra al Este de Europa, redujimos la plantilla un 30% y redujimos los salarios un 15%. Hoy esa planta es la más rentable del grupo.

Compramos esta compañía en 2008. Si para el mismo periodo, 2008-2012, contemplamos la situación en España, España perdió competitividad versus Alemania casi en un 20%, los cinturones industriales de Madrid y Barcelona tenían y tienen los mayores índices de absentismo, siguen y continúan, a pesar de la mejora en algunos casos, con dos dígitos. A pesar de la reforma seguimos con una ley laboral que ha permitido ganar flexibilidad pero no la suficiente. Esta es, pues, una oportunidad a recuperar a nivel de país.

El quinto eje importante actualmente es *afianzar* financieramente los grupos. No se puede (ya no se podía antes, pero son errores del pasado) vivir una situación patrimonial como la que vivimos los españoles. No la podemos vivir como compañías y no la podemos vivir a título individual. Y aquí también hay que hacer deberes, pero ocurre que la coyuntura tampoco es la idónea. Como país tenemos que ver cómo podemos adaptarla a las necesidades actuales de empresarios y familias.

En cuanto a la pregunta sobre la transformación, he comentado ya que la transformación de Ficosa viene sobre todo por dos ejes. En la innovación, entrando en esas líneas de producto que he explicado anteriormente. Y también utilizando todas las experiencias de éxito que tiene el automóvil, que las tiene y son muchas, en los ámbitos de eficiencia, competitividad, el trabajo que hace el proveedor de primer nivel con el cliente final (que es un trabajo entero, desde la concepción de producto hasta la fabricación final). Tenemos que encontrar cómo trasladar estos éxitos a otros sectores de alto crecimiento.

En este sentido es relevante decir que con un socio del país decidimos crear una compañía de ingeniería que se llama IDNEO. No son datos significativos pero quiero ponerlo como ejemplo, porque esta compañía se creó en enero de 2010, es decir, en la peor situación de crisis que vive nuestro país; es una compañía de ingeniería de valor añadido, enfocada a utilizar los activos de Comsa y de Ficosa, trasladarlos a sectores de alto crecimiento, como salud, transfortabilidad, seguridad, infraestructuras, *smart cities*, energía y electrónica de consumo. Esa compañía se inició con un único cliente, que era Sony, con 1 millón de euros de facturación. Este año va a facturar 11 millones y tiene el objetivo de llegar a 20 sólo en ingeniería en los próximos años, transversalizando el éxito de ambas compañías. En Viladecavalls se ha creado empleo neto. Cogimos 125 ingenieros y hoy estamos ya en 162. Han visitado las instalaciones de Viladecavalls 370 empresas, la mayoría de ellas de fuera de España. Esta compañía de ingeniería ya se ha internacionalizado y tiene 70 clientes nuevos en la parte de ingeniería y certificación, productos de alto valor añadido. Eso significa que este país tiene talento y tiene capacidad también para crear, incluso en épocas de crisis, proyectos de ingeniería de alto valor añadido. Un proyecto que además puede dar pie a un negocio inducido de fabricación en las plantas de más de 50 millones de euros, todo en sistemas electrónicos, en consonancia con el cambio de paradigma que ha



hecho el grupo pasando de productos electromecánicos a productos y sistemas electrónicos.

¿Qué lecciones ha extraído Ficosa? Creo que son aplicables, y las voy a contar porque ahora hay muchas empresas que están acelerando todo el proceso de internacionalización. Nosotros iniciamos ese proceso hace más de 25 años, y a mí me gustaría decir lo que Ficosa ha hecho mal, porque si no, este foro no servirá para mucho. En el capítulo de entrar en países en *greenfield*, en plantas totalmente nuevas, hemos cometido errores importantes que nos han costado mucho dinero en el balance.

Las implantaciones, sobre todo cuando tienes prisa o cuando eres una empresa habituada a trabajar en mercado local, corren el riesgo de hacerse más con el corazón que con la razón. Si se hace con la razón, se implanta una metodología, un sis-

tema, unos procedimientos. La corporación que no contaba con una cultura internacional debe pasar a tenerla. Y eso no se improvisa, eso se tiene que hacer bien hecho.

A nosotros las implantaciones de origen nos costaron. Aprendimos mucho. Las últimas que hemos realizado han tenido mucho éxito, como la de China. La de China ha sido la mejor, porque se ha hecho en muy breve plazo de tiempo con una rentabilidad hoy también importante en el grupo. Las diferencias entre estas y las primeras es que las últimas, las exitosas, las iniciamos con el envío de una primera tropa de recursos humanos, que captó talento local y lo trajo dos o tres años antes a la central, donde se les formó y se les dieron responsabilidades como jefes de proyecto para luego enviarlos a su país de origen. Al mismo tiempo que se enviaba a recursos humanos se envió a toda la organización de compras para localizar el máximo



de componentes en el país de origen y evitar las fluctuaciones de tipo de cambio, si tu objetivo final era suministrar al país de origen. Y luego ya vino la implantación del resto de la tropa y del ejército que iba a lanzar el proyecto de Ficosa en China o de Ficosa en Turquía, que son las dos últimas implantaciones.

Por lo tanto, corazón sí, pero también mucha metodología, mucha razón, y más con la situación que se está viviendo hoy, en la que, como Luis ha dicho muy bien, los errores no se pueden admitir.

Dentro de la internacionalización también hay el capítulo de crecimiento orgánico y adquisiciones. Aquí también hay que tener en cuenta que a veces el comprar barato resulta tremendamente caro. Cuidado con las gangas porque nuestra experiencia, también en ese caso, es que cuando nos ha parecido que pagábamos caro ha resultado ser la operación más

económica y más rentable para el grupo, y cuando hemos hecho operaciones baratas... esto es como si compras una casa, entras en la casa, no te funcionan las cañerías, tienes que pintar la pared, tienes que tirar muros, y al sumar entiendes que a lo mejor te habría costado mucho menos comprar una casa en mejores condiciones. Comprar una compañía es parecido. Cuidado con las gangas: es una lección que también hemos aprendido.

Y en el capítulo de innovación también cuidado, porque ahora no podemos dedicar recursos a proyectos donde el *time to market* es largo. Desgraciadamente yo vengo de un sector donde los procesos de *time to market* son largos, porque son cuatro años, y si es innovación pura te puedes ir a ocho. Es decir, tienes que intentar cambiar la cultura corporativa del grupo para que la innovación se convierta en una innovación aplicada con el *time to market* reducido al mínimo posible. Por-

que, desgraciadamente, tampoco hoy hay muchas posibilidades de financiar la innovación.

Es fundamental otra cuestión que he mencionado antes: los ratios de apalancamiento. Cuando se arregle un poco la situación financiera del país, sobre todo que el crédito vuelva a fluir, será fundamental adaptar otra vez la financiación a las necesidades y a los planes de cada una de las empresas. Entiendo que esto va a ser muy difícil, porque con la coyuntura que vivimos estamos todos esperando que nos lleguen estos fondos de Europa, que no sé si van a ser 50 o 100.000 millones de euros.

Y por último me gustaría insistir en lo que han comentado tanto Luis, Carmen como los que les han precedido. Tenemos que recuperar los valores tradicionales que hicieron de nuestro país un gran país: la humildad, la cultura del esfuerzo, la solidaridad, el afán por hacer bien las cosas. Debemos entender que somos nosotros los que saldremos de la crisis, no que otros nos van a sacar de ella, porque a veces da la sensación de que pensamos lo primero. Tenemos que tener muy claro que o deflacionamos costes, o recuperamos competitividad, o si no este país no tiene viabilidad. Nuestra vía de salida es la exportación, la competitividad. Y aquí hay que hacer un examen de conciencia tremendamente amplio, tanto agentes sociales como empresarios, un examen de conciencia que seguramente no hemos hecho muy bien. Nos hemos quejado, lo hemos dicho por activa y por pasiva, pero a lo mejor teníamos que haber hecho mucho más en los momentos de crisis.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Xavier, por compartir vuestras experiencias y especialmente aquellas donde ha habido dificultades. De las cosas que no han ido bien surgen aprendizajes, y uno de ellos es la necesidad, como decías, de ese realismo que afecta a muchas de las dimensiones de la actuación em-

presarial. Esto ligaba con lo que comentaba Luis Cantarell de la importancia de tener la estrategia clara pero a la vez focalizarse mucho más, con mucha más agilidad en la ejecución, la implantación y la implementación.

A continuación tiene la palabra Julio Rodríguez, de Schneider; a quien también le pediré que como el resto de ponentes se cña a los diez minutos asignados.

Julio Rodríguez

Para empezar con un punto positivo, yo diría que si en algo nos ha ayudado esta crisis ha sido a redescubrir la industria, que no es poco. Durante los tiempos de exuberancia la industria parecía un sector poco importante. Para ser justos hay que reconocer que había una excepción, el *president* Pujol, que no se cansaba de decir que el tejido industrial era fundamental para el futuro del país. *No el vam escoltar amb prou atenció, president*. Para tener un gran país hay que tener una gran industria, es difícil conseguir que un país tenga una posición importante en el mundo si no tiene un sector industrial potente detrás; por lo menos, esta es mi opinión. Y la industria es buena por muchas cosas, pero sobre todo lo es porque seguramente es la fuente fundamental de innovación de un país. Hay otras, pero la industria es una de las fuentes fundamentales de innovación.

Yo no voy a hablar mucho de las causas de la crisis. Creo que después de cinco años de crisis, las causas deberíamos tenerlas muy claras; si no, estamos perdiendo el tiempo de forma lamentable. Y me da la impresión de que estas causas empiezan a estar bastante claras.

Por tanto, yo no voy a hablar mucho del pasado, sino más bien de presente y futuro, y sobre todo les voy a dar el testimonio de cómo se adapta a esta crisis una empresa global. Y es que a veces pensamos que



esta crisis pone difíciles las cosas a las pequeñas y medianas empresas, pero a las grandes empresas también nos lo pone difícil, muy difícil.

Seguramente en España lo tenemos un poco peor e imagino que a lo largo del debate hablaremos de las dificultades de financiación, de problemas de flexibilidad laboral, de problemas en el sistema educativo, etcétera, pero fuera de aquí tampoco lo tienen fácil.

Schneider Electric es una empresa global. Llevamos en España casi 60 años, tenemos unos 6.000 empleados en España y unos 1.800 en Cataluña, donde además tenemos nuestra sede central. Nosotros seguimos creyendo en España. En los últimos dos años hemos invertido prácticamente 60 millones de euros en fábricas, inversión productiva digamos, fundamentalmente para la exportación y; también tengo que decirlo, para exportar a algunos países europeos.

Y obviamente la crisis es un elemento fundamental, pero vivimos en un mundo en permanente transformación desde hace ya muchos años y la crisis es un elemento que viene a acelerar todos estos cambios. Sin embargo, una de las cosas que probablemente nos han sobrado durante estos años de exuberancia ha sido un poco de miopía: no hemos visto a tiempo cosas que estaban pasando en el mundo desde hace ya bastantes años.

En fin, es el cambio fundamental de la globalización, pero a mí me gustaría enfocarlo en este caso en el sector energético, en el que trabaja mi empresa, para explicarles cómo esto nos afecta a nosotros, una empresa tradicionalmente basada en productos vendidos a través de unos canales para unos clientes finales.

Observamos que la globalización está generando transformaciones de un calado realmente importantísimo. Cuando miras cualquier proyección de orga-

nismos internacionales, la ONU, la Agencia Internacional de la Energía, todos te dicen que estamos en un mundo de unos 6.000 millones de habitantes más o menos que en el 2030 pasarán a ser unos 8.000 y pico, pero además con un movimiento migratorio brutal. Es decir, probablemente vamos a asistir a la mayor migración de la historia de la humanidad, porque si la población urbana pasa a ser el 60% significa que más o menos 2.000 millones de personas van a pasar del ámbito rural al ámbito urbano. Y pueden imaginarse la enorme transformación que deben sufrir las infraestructuras como consecuencia de ello, sobre todo en algunas ciudades que son grandes polos de atracción para todas estas poblaciones. Esto en Europa lo estamos viendo menos, pero en las nuevas economías es un movimiento realmente fundamental.

Esto, obviamente, va a generar un aumento de consumo de energía muy importante, el consumo de energía eléctrica casi se va a doblar en este período de tiempo. Además, y creo que estaremos todos de acuerdo aunque aquí lo veamos menos, todavía hay muchos problemas de infraestructuras eléctricas en muchos países.

El otro día leí en el periódico que el Gobierno va a trabajar para tratar de abaratar el precio de los combustibles. Me parece muy bien, es decir, hay que tratar de que los sistemas de distribución sean muy eficientes, pero en fin, el barril de petróleo Brent estaba ayer a 109 dólares, y cualquiera que tenga una cierta capacidad prospectiva nos dirá que el barril de petróleo va a ir *in crescendo* seguro durante por lo menos los próximos veinte o treinta años.

Por lo tanto, en la energía hay un fenómeno de inflación muy fuerte que tenemos que tener en cuenta. Y hay un fenómeno sano de creciente preocupación en la población por todo lo que implica el cambio climático. Yo siempre pongo el ejemplo de mi hija, que cuando era pequeña en el colegio le preguntaron qué hacía su padre y ella dijo: “dirige empresas”. Y la profesora: “¿y eso qué es?”. Y mi hija: “no lo sé pero es muy aburrido”. Y en cambio,

ahora, cuando explica que su padre trabaja en el mundo de la eficiencia energética para intentar entre otras cosas que el planeta sea más sostenible, pues la verdad es que está muy orgullosa. Este es un fenómeno de fondo.

Y, por último, estaremos todos de acuerdo en que hay conflictos geoestratégicos importantísimos por el control de las materias primas y por el control de los suministros energéticos. En este contexto ya hace unos cuantos años que vemos que la solución a este reto tiene que venir de una combinación de generación más limpia y de consumo mucho más eficiente, y ahí nos centramos fundamentalmente con dos ideas.

La primera es apostar muchísimo más por lo que llamamos nuevas economías. Nosotros ya no hablamos de países emergentes, porque muchos de ellos ya hace mucho tiempo que han emergido. Somos una empresa que tradicionalmente había sido centrada en países maduros, Europa y Estados Unidos. De ello hace unos 10 años y facturábamos un 15% de nuestras ventas fuera de estas zonas. Hoy en día ese 15% es un 40% en nuevas economías. Por tanto, esta es la primera apuesta estratégica y la primera transformación.

Y yo creo que es algo obligado. Hago aquí un poco de paréntesis: creo que todavía somos un poco eurocéntricos, tanto la industria española como la catalana. Y está bien; es decir, Europa es y será, espero, un centro importante a nivel mundial, pero cualquier estudio prospectivo también te dice que el 70% del crecimiento de los mercados, del PIB nuevo, va a estar en las nuevas economías. Por tanto, o bien estamos muchísimo más presentes en toda esa parte del mundo o bien esta parte fundamental del crecimiento del mundo no lo vamos a aprovechar, porque Europa y Estados Unidos van a crecer a un ritmo sustancialmente más bajo.

Y la segunda gran apuesta fue la innovación como elemento fundamental para desarrollar solucio-

nes de eficiencia energética y de generación más limpia para nuestros clientes.

Voy a desarrollar un poco algo que también me parece fundamental: estos temas de innovación y de apuesta hacia zonas donde estábamos menos presentes, ¿qué cambios te obligan a realizar? Porque claro, hablar de innovación está muy bien pero al final hay que poner los recursos para hacerlo. En este contexto, toda la eficiencia que antes reclamaban mis colegas es fundamental para ser más competitivos, pero también para sacar dinero y dedicarlo a la innovación, porque si no estaremos haciendo aquello que los ingleses llaman *wishful thinking*.

Es fundamental, pues, atacar a fondo todos los elementos de eficiencia de la empresa para poder liberar recursos. En nuestro caso doblamos nuestra inversión en innovación. Pasamos de un 2,5% sobre ventas a un 5%. Estos son los ratios que tenemos hoy y queremos mantenerlos.

Y esto ha venido de un trabajo tremendo, difícil, muy complejo y muy duro de recortar muchas otras partidas en la empresa. A veces era grasa, como se ha dicho, pero a veces era músculo; es decir, también hay que desinvertir en algunos sitios para realmente poder apostar de verdad por la innovación, porque la innovación obviamente cuesta mucho de hacer.

Antes lo comentaba Xavier Mendoza. Esta inversión es otro factor a tener en cuenta. Hay que tener muy claro lo que vamos a hacer dentro y lo que vamos a comprar fuera. Nosotros, si en algo hemos cambiado radicalmente como empresa, es en ello. Si hace unos diez años nuestros directores de innovación, como buenos directores de innovación, nos decían que teníamos que hacerlo todo dentro, en un mundo como el de hoy, en que todo está conectado y que es tremendamente global, o bien eres capaz de buscar terrenos comunes con socios, vía diferentes fórmulas que luego comentaré, o bien es imposible.

Mi experiencia personal coincide con algo que se ha dicho: a la empresa española, en general, le cuesta mucho asociarse, entre comillas, en igualdad de condiciones. Es decir, es una empresa que tiene tendencia a querer imponer, aquí mando yo, el capital mayoritario es mío, etcétera. Y así es difícil hacer hacer negocios en el mundo hoy en día. Por tanto, yo creo que tenemos que ser más humildes y aprender a manejar negocios donde la capacidad de decisión esté un poco compartida (luego ya entraremos en esto con más detalle). Me parece un concepto importantísimo, sobre todo para las empresas que apuestan por la innovación y por las nuevas economías.

Esto también implica cambios en la gobernanza de las empresas. Mi empresa es de origen francés. Hace diez o quince años teníamos en Francia un gran centro que era de innovación y decisión al mismo tiempo. Sin embargo, para aplicar correctamente la estrategia que les he descrito antes, obviamente tienes que pasar a tener una estructura muchísimo más descentralizada. Hoy en día tenemos cuatro grandes centros de desarrollo a nivel mundial en India, China, Monterrey (México) y seguimos teniéndolo también en Francia, y además hemos desarrollado veintitantos satélites a nivel mundial, seis de ellos por ejemplo aquí en España.

Pero además, los órganos de dirección de la empresa, el comité de dirección de la empresa del que yo formo parte desde hace diez años, antes estaban todos o bien en París o bien a hora y media de avión de París. Hoy en día en París quedan muy pocos miembros del comité de dirección: de los doce que somos hay tres. Una parte importante está en Hong-Kong, una parte importante está en Estados Unidos, tenemos uno en India y yo tengo el honor de poder estar en Barcelona con el equipo. Pero esto, que se dice muy rápido (y antes lo decía Xavier, de Ficosá) hay que aprender a hacerlo, es decir, hay que crear los procesos, hay que crear los sistemas que permiten implementarlo de una manera eficaz y que impiden que acabe como



un gran caos o como un gran problema. A nosotros nos costó mucho crear procesos eficaces que permitieran descentralizar las decisiones y ser mucho más rápidos sin perder el control ni la disciplina en lo fundamental.

En cuanto a la innovación, pienso que hay que saber utilizar toda la paleta de recursos. Insisto mucho en esto. Cuando hablo con mis equipos, el 80% del tiempo lo paso tratando de convencerles de por qué una determinada cosa tenemos que hacerla dentro o de por qué otra la tenemos que hacer fuera. Yo tengo tendencia a empujarles más a la colaboración externa para que en la empresa nos focalicemos en lo esencial.

Nosotros hemos comprado empresas para tener acceso a innovación, es una de las vías. Pero también hemos desarrollado alianzas de todo tipo; tenemos algunas muy importantes y están funcionando muy

bien. Creo que hay que tener más acceso a los fondos de capital riesgo porque son una gran fuente de innovación: nosotros participamos en un fondo de capital riesgo, pero no tanto por adquirir una participación en las empresas cuanto para tener acceso rápido y suficientemente temprano a novedades tecnológicas, porque estas pequeñas empresas son grandes fuentes de innovación. Muchas veces les falta capital, y en este caso nuestra participación es una manera de ayudarles y ayudarnos a crecer, y al mismo tiempo es una estrategia para tener acceso a una tecnología que para nosotros puede ser muy importante. Por lo tanto, el capital riesgo es otra de las cosas que seguramente habría que empujar mucho más en este país para avanzar con mucha más firmeza. Y además, por supuesto, existe la innovación interna, la orgánica, que requiere inversión. Me detengo aquí para no sobrepasar aún más el tiempo previsto. Podremos profundizar en todo ello más adelante.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Julio, por compartir tu experiencia personal y la de Schneider en este proceso de transformación organizativa como multinacional, pasando de tener un centro fuerte en Francia a tener una presencia mucho más global que impacta también en la propia gobernanza.

A continuación tenemos a Pedro Solé, de Alstom, también una empresa con una presencia global y que nos comentará sus experiencias.

Pedro Solé

Agradezco mucho a ESADE la invitación y la oportunidad de escuchar estas aportaciones tan interesantes.

Voy a hablarles de Alstom España, de la que me hice cargo hace ya casi tres años. Sin embargo, debido a los quince años que pasé como directivo de Alstom internacional en Latinoamérica y en Asia Pacífico me permitirán también algunos comentarios de la empresa a nivel global, porque como dice Julio, no solamente la empresa en España se tiene que adaptar a la crisis, sino que la empresa a nivel internacional y mundial ha tenido que hacer y está haciendo exactamente lo mismo.

Hablaré de mi sector, el sector de bienes de equipo en el que estamos nosotros: infraestructuras para energía, centrales térmicas, centrales hidráulicas, equipos eólicos y también transporte ferroviario. Voy a ceñirme a esta experiencia.

En primer lugar, a la pregunta de si queremos que todo vuelva a ser como antes, yo respondería que es imposible. El *boom* de los años anteriores ha creado un endeudamiento enorme que hace pensar que el mercado nacional, el primero que nosotros abordamos, tardará muchos años en recuperarse. Tal vez “muchos años” es un eufemismo. Yo creo

que no será nunca como ha sido en estos últimos diez años, desgraciadamente. Hoy la solución para nuestra empresa en España es la exportación. En estos momentos en la fábrica de Santa Perpetua estamos haciendo el 90% de exportación. Estamos haciendo el metro de Lima, el metro de Santo Domingo, el metro de Panamá, estamos haciendo tranvías para Nottingham.

Y en el ámbito eólico, cuya sede mundial también la tenemos en Barcelona, estamos exportando a Turquía, a Marruecos, incluso a Etiopía, y también hemos exportado a Japón, últimamente hemos tenido un pedido para Finlandia y en estos últimos años hemos creado una fábrica en Estados Unidos y una fábrica en Brasil.

La exportación ha sido hasta ahora la solución, pero en este terreno de juego nos esperan los países emergentes, que como se ha dicho, ya no son tan emergentes. Entre las nuevas economías nos encontramos a los chinos, también a los coreanos y los japoneses (que, dicho de paso, y luego insistiré en ello, están aplicando unas políticas distintas de las que está aplicando Europa. En Europa somos muy buenos chicos y dejamos que todo el mundo venga aquí mientras los demás toman medidas que nosotros somos incapaces, por supuesto, de tomar). ¿Realmente este crecimiento económico tenía un buen fundamento? Ha habido errores, pero algunos aspectos sí tienen un buen fundamento. No todo fue ladrillo. Sin embargo, muchas inversiones se exageraron. Por ejemplo, las inversiones en transporte urbano de cercanías, de trenes de alta velocidad, lo mismo en energía eólica. Se han exagerado pero han tenido su importancia, porque en este contexto ya no solamente Alstom sino también otras, como por ejemplo Gamesa, ha podido exportar y desarrollar una tecnología. Hace unos años, nosotros en el 22@ teníamos 200 ingenieros; ahora tenemos 400.

Ha permitido, como os he dicho antes, hacer inversiones extranjeras, que son muy importantes. En el campo ferroviario ya he mencionado esos metros



que estamos vendiendo, y que son copia de la Línea 9 del Metro de Barcelona. Nosotros no podemos vender bienes de un equipo que vamos a entregar dentro de dos años si no tenemos una referencia en el país que mostrarles a los clientes. Eso es fundamental. La Línea 9 nos ha dado esta oportunidad, los tranvías de Barcelona nos han permitido exportar al Norte de África, tanto a Argelia como a Marruecos.

Creo que no todo ha tenido un mal fundamento. Creo que ha habido desarrollos que han sido importantes. Lo que ocurre que esta exportación de la que estamos hablando se va a estancar. Si el mercado nacional no funciona, dentro de unos años tendremos que ofertar los mismos productos que ahora y eso realmente nos llevaría a una situación difícilísima.

¿Está asumido el cambio? Totalmente. Habrá una mayor duración de los equipos, tenemos que ir

más a rehabilitación y mantenimiento. Hay que participar en las inversiones que hacen los clientes. En el ámbito de los CPPs, por ejemplo, hemos ganado la señalización de Albacete-Alicante con un contrato de colaboración público-privada. La financiación será necesaria, cada vez habrá más pequeñas series.

¿Qué estamos haciendo para adaptarnos a esta situación? Seguramente voy a repetir ideas que han mencionado antes nuestros compañeros. En primer lugar, mejorar la competitividad, en salarios, en organización, en liderazgo (que es un tema que se ha comentado, y hoy en día es fundamental), en innovación.

La innovación se divide en dos áreas: una es el campo de los nuevos productos. En este ámbito nuestra empresa está trabajando por ejemplo en el aprovechamiento de las corrientes marinas. En el campo

eólico hemos presentado y está en estos momentos en pruebas en Saint-Nazaire la primera eólica marina de 6 megavatios, desarrollada técnicamente en Barcelona; lo que pasa es que el mercado está en Francia, ya que en España no se pueden vender equipos eólicos porque la plataforma marina cae en seguida. Gracias a este proyecto tenemos en estos momentos un pedido de 240 equipos eólicos que marcan el camino para la implantación *off shore*.

Pero en lo tocante a innovación estamos trabajando en otro campo que también es muy importante. Las nuevas economías que ha mencionado Julio antes no están haciendo productos tan sofisticados como los nuestros, y por tanto es muy importante competir con ellos con productos que sean técnicamente aceptables.

El otro pilar es la internacionalización. Os he contado las exportaciones españolas, pero a nivel de grupo estamos en implantaciones nuevas, con socios extranjeros, en *joint ventures*, como ha dicho Javier con éxitos y errores, por supuesto.

Fue un error pensar que el ladrillo iba a durar siempre y sería un error pensar ahora que esto va a durar siempre. Yo creo que hay que buscar alternativas estratégicas.

En el programa de hoy se plantea qué actitudes están adoptando las empresas y las administraciones. Voy a hablar un poco de las administraciones, porque en lo relativo a nuestro sector el rol de las administraciones es muy relevante. Estoy hablando, como os he dicho antes, de metros, de tranvías, de equipos eólicos, etcétera. A las administraciones deberíamos preguntarles qué futuro queremos imaginar, qué queremos para nuestro país. Antes ha mencionado Julio que el *president* Pujol hablaba de la economía productiva, la necesidad de una industria; pero en aquellos momentos también había quienes decían que la mejor política industrial es la que no existe. Tal vez aquella situación nos ha llevado a la que estamos ahora. ¿Qué modelo eco-

nómico queremos? Esta es la gran pregunta que nos tenemos que hacer. Porque, y ahora voy a un escenario global, mientras hay países emergentes en los que para hacer negocio es preciso cumplir con una serie de normativas en transferencia de tecnología, *joint ventures*, mercados limitados (no estoy hablando de aranceles, estoy hablando de picardías), en Europa estamos abiertos, como buenos chicos, a que todo el mundo pueda desarrollar negocios aquí sin ninguna limitación. Insisto, no hablo de proteccionismo, porque cuando en Bruselas se habla de eso todo el mundo se asusta. Estamos hablando de algo que se podría llamar reciprocidad, o mejor dicho, sensatez, sentido común. Tenemos empresas japonesas que se implantan en Inglaterra para transporte ferroviario y ninguna empresa, ni Siemens, ni Bombardier ni Alstom pueden estar en Japón. Ahora, AnsaldoBreda ha sido comprado por CSR, una compañía china. Si vas a China tienes que hacer una asociación, tienes que dar la tecnología y luego te dirán a qué mercados puedes ir; en Europa no, en Europa somos así de buenos chicos.

Me gustaría, también, corregir (por así decir) un enunciado que se hace en las preguntas que se nos han planteado. La pregunta en cuestión dice si ha llegado el momento de insistir más en lo que estamos haciendo y menos en lo que deberíamos hacer. Yo creo que hay que hacer las dos cosas pero sobre todo la segunda, que es precisamente la razón de la estrategia empresarial o de la estrategia país, y esta estrategia, como saben muy bien nuestros amigos de ESADE, es fundamental, y se echa en falta. Pensad solamente en el momento actual: lo que se hizo en el pasado es una de las causas que nos han llevado a la situación en que nos encontramos.

Se ha hablado del crecimiento, el crecimiento es organización y sobre todo, como se ha dicho, también en los países emergentes, en las nuevas economías, pero también existen posibilidades de desarrollar nuevas fuentes de energía y de eficiencia. Hay que entender y eso es importante (y aquí se ha comentado), que de las empresas que exportan, al cabo de

cinco años siguen haciéndolo un tercio. La globalización es una cuestión muy compleja, y es complejo para las empresas, pero también los políticos deberían afrontar esa complejidad: en la nueva situación no se puede seguir con las mismas normas de juego de hace diez, quince años, reglas que desgraciadamente estamos manteniendo.

¿Qué futuro podemos imaginar? Esta es una buena pregunta, podríamos decir que es la base de la estrategia: dónde estamos, adónde queremos ir. Luis ha explicado que vivimos en un mundo *VUCA*. Yo creo que falta visibilidad en la situación que estamos, y es difícil hacer un plan estratégico, pero por eso precisamente es mucho más importante. Tenemos un país (y hablo también a nivel país porque las empresas solas no salen de esta situación) con buenas infraestructuras y con unos niveles de formación que pueden tener algunos problemas pero que son altos. Tenemos un país con sectores que pueden funcionar, como el turismo, la agricultura, tenemos sol (no lo sabemos aprovechar, pero existe), tenemos empresas con una capacidad exportadora, pero también tenemos debilidades, el endeudamiento, la crisis, y Carmen ha mencionado un asunto clave, que es la falta de confianza y la recuperación de valores. Eso no solamente afecta a las empresas, sino que afecta también a la política porque hay falta de consenso.

Hay poca industria: si miramos al IBEX, ¿cuánta industria contiene? Creo que debe estar en un 15%. En fin, simplemente quiero apuntar que hay oportunidades. Hay oportunidades en transportes públicos sostenibles. Hay necesidades en energías renovables, porque nuestra dependencia del petróleo es importante y nos estamos olvidando de ello, del petróleo y del gas (en este país el agua ya está completamente agotada, en el sentido de que la energía hidráulica no da para más). Tenemos también posibilidades, como digo, en temas de redes eléctricas. Alguien dice que sobran trenes, en algunos casos es verdad, y desgraciadamente también sobran centrales térmicas. Pero, y aquí creo

que Julio estará de acuerdo conmigo, en la red eléctrica española todavía se pueden hacer muchas mejoras, tanto en alta tensión como en media y baja, en redes inteligentes; es decir, oportunidades existen, lo que hace falta es que creemos un clima, que creemos un entorno distinto. E insisto en lo que he dicho, las empresas solas no salen de esa situación, es un trabajo de todos.

Como a veces dice un colega mío parafraseando un dicho asiático, “si quieres ir deprisa ve solo, pero si quieres llegar lejos ve en equipo”.

Xavier Mendoza

Muchas gracias a Pedro Solé por sus comentarios y también por esa reflexión final. A continuación tiene la palabra Xavier Torra, de Simon.

Xavier Torra

Yo no les voy a hablar mucho de Simon. Lo que de todas maneras pueden suponer es que la mía no deja de ser la visión de alguien que lleva un grupo que es una empresa familiar, casi centenaria, esencialmente industrial y con un porcentaje muy alto, más del 60%, de negocio en el extranjero. Esto, por supuesto, condiciona el punto de vista.

Quisiera introducir alguna reflexión al hilo de lo que está pasando, y no pensando tanto en el mundo cuanto en este país, que tiene tantos millones de parados y un contexto específico. Mi percepción al menos es que cuando te vas fuera la crisis es otra, que la crisis en España o Cataluña es muy diferente de la crisis del resto del mundo. Cuando vuelves, como alguien decía antes, te deprimes, y cuando vas a otros países, aunque estén en crisis la situación es otra. Con lo cual nuestra crisis ya no sé si es crisis; lo que es evidente es que nuestro cambio, nuestra situación es realmente muy diferente a la del resto del mundo.



En el plano organizativo es un poco atrevido pensar en qué nos hemos transformado, porque yo no sé en qué nos vamos a transformar mañana. El sentimiento es que no hemos acabado de transformarnos, que cada año nos seguimos transformando porque la evolución del mercado, la evolución del país no se ha estabilizado. Por tanto, creo que es algo osado decir en qué nos hemos transformado cuando la supervivencia de los proyectos es tan incierta. La evolución del país no permite saber cuál será el rumbo de la propia transformación.

Pero a pesar de todo, hago unas reflexiones. Yo diría que la experiencia de este tiempo lleva a pensar que necesitamos una estructura empresarial (ya sé que es un tópico) más flexible y ligera, muchísimo más flexible y ligera de lo que era; incluso les diría más, algo nómada. Sé que la palabra suena mal, sobre todo hablando en contexto de país, pero dentro de poco la justificaré.

Flexible y ligera, porque los tiempos que la crisis nos ha dado para adaptarnos han sido escasísimos. Recuerden cómo cayeron el 2008 y el 2009: la rapidez con que se han producido las demandas de cambio ha sido tan brutal que las empresas íbamos demasiado cargadas como para adaptarnos a este cambio con agilidad. Como consecuencia de ello llegas a una conclusión que no sé si es buena o mala: tenemos que ser mucho más ligeros y mucho más flexibles. Ligeros ¿en qué sentido? Básicamente, en el sentido de centrarnos cada vez más en los *core business* o *core assets* del negocio.

Se ha hablado lo que hacemos fuera o lo que hacemos dentro. Yo considero que todo lo que externalizas, a la larga deja de ser un factor de competitividad. Todo lo que no se hace dentro de la organización es algo compartido con otros, con lo cual deja de ser un factor de competitividad;



pero en fin, no es malo, dentro de la organización hay cosas que enredan más que ayudan. Saber en lo que eres fuerte y profundizar en esto de forma brutal es algo que se convierte en un valor adicional debido a la flexibilidad y ligereza que necesitamos para movernos rápido.

Y esto no se ha acabado, no tan sólo por la crisis que tenemos en este país sino porque, como también se ha dicho, la evolución de otros países en la producción de bienes y servicios nos amenaza constantemente. Los retos van a continuar de esta forma trepidante que estamos viviendo.

Otro aspecto relevante es la imposibilidad en estos momentos de pensar que en nuestro país vamos a solucionar el paro con la industria. En parte sí, pero qué industrias pueden subsistir en este país con un componente importante de mano de obra? Pueden subsistir industrias con

un nivel de automatización, de tecnología, de producción muy elevado, y quizá esto no resuelve el problema de una masa importante de personas que están en el paro. Si la industria funciona y se activa, esto genera detrás una cantidad de flujo o de reflujo de empleo en múltiples niveles que sí que puede ser la solución para el país, con lo cual esta solución hay que contemplarla con matices.

Un tercer aspecto, la movilidad. Es un factor básico y, como ya he dicho antes, la Administración tiene cosas que hacer al respecto. La vida normativa legal de los países es cada vez más loca. Se acogen y expulsan empresas de una forma tremenda. Si no, miren ustedes lo que está pasando por ejemplo en Argentina con el corralito del dólar. Aparte de otras consideraciones sobre la inflación, etcétera, en Argentina el corralito que está produciéndose con el dólar (no hay dólares para moverse por el país) bloquea muchas inver-

siones españolas en el país. O lo que ha pasado aquí con las renovables: cambio total de normativa y recesión total en un sector.

Con lo cual, uno se pregunta si no tiene que tener una ligereza que le permita incluso ser un poco nómada, saltar de un país a otro, porque las regulaciones nos van moviendo de un país a otro. Son factores por los cuales entiendo que la ligereza y la movilidad de las estructuras son importantes.

Ya sé que lo de la movilidad de las estructuras es algo que suena muy mal, pero estamos en una realidad competitiva, y o compites o te mueres. Disculpad el término pero es así. Después ya no hay debate: cuando te mueres ya no hay debate sobre lo que tienes que hacer. Por ello siempre he pensado que las empresas están para ganar dinero; otra cosa es cómo son. Pero si no ganan dinero, si no eres competitivo, desapareces.

El segundo aspecto, ahora de I+D. Nuestra experiencia en Simon, con casi cien años de historia, es que hemos pasado muchas crisis y hemos hecho de todo, incluso cartuchos en guerra. La experiencia nos dice que si en tiempos de crisis puedes mantener el nivel de I+D, sales reforzado. De alguna forma, esto lo hemos hecho siempre, y lo seguimos haciendo. Somos una compañía que básicamente invierte en otra dimensión. Somos una empresa mediana, pequeña, sobre todo comparada con Schneider; Julio hablaba antes de un 5%, y nosotros más o menos igual, porque tenemos un 10% de personas dedicadas a I+D. Aunque, como es obvio, en momentos como estos las decisiones de I+D extreman al máximo el rigor: antes te permitías la licencia de lanzar productos y planes que hoy no te permites.

Y al hilo de esto, una reflexión que hemos iniciado antes con Carlos Losada. Los sabios dicen que hoy en día el 90% de la ciencia la tienes en la red. He indagado en esta cuestión y no hay estudios

que correlacionen de una forma muy directa la inversión en ciencia y el desarrollo económico del país. Evidentemente que la relación, a la larga, produce un incremento del crecimiento del país, pero no se cuándo. En lo que sí hay correlaciones muy exactas o bastante significativas es en investigación aplicada y crecimiento del país. Y aquí es donde nos están ganando sin paliativos en Asia, porque si partimos de la base de que el 90% (no sé si es cierto o no, pero por ahí va) de la ciencia está en la red porque se publica todo de forma inmediata, un 10% estará oculto en grandes compañías y en corporaciones de gran tamaño, por ejemplo en gobiernos. Para un país como el nuestro, que necesita salir rápidamente de la crisis, que tiene 4 millones de parados y mucha gente joven sin nada que hacer, la investigación aplicada tiene que ser uno de los motores para levantarse rápidamente.

Ahora es obvio que hay que ir a los mercados exteriores. Nosotros empezamos a hacerlo hace muchos años, y hemos comprobado que es cierto: si cuando las cosas van bien empleas el dinero en planes para el futuro, después recoges. Nosotros lo hicimos un poco así y en estos momentos nos planteamos, por ejemplo, países que van bien como el Brasil. Brasil tiene una evolución espectacular. Uno sabe que esto se acaba, es decir, que o prepara el futuro o va a sufrir muchísimo; cuando las cosas van bien es el momento de los cambios, y nos cuesta muchísimo; cuando todo va bien, la tentación terrible es gozar el momento. Pero ser capaces de empezar a preparar el futuro en un buen momento es una virtud que para mí ha quedado clarísima en una crisis como esta.

Una segunda reflexión con respecto a los mercados. Se trata de la dicotomía para una empresa española, no digo para una multinacional, que se produce en estos momentos en lo relativo a esta expresión tan manida, el valor añadido. Cosa muy volátil, pero en fin. La dicotomía está entre ofrecer por el mismo precio mucho más u ofrecer

lo que ofrecíamos antes pero por mucho menos valor, y ello ante mercados exteriores, como el ruso o el brasileño, cuya expectativa de valor añadido es como la que teníamos nosotros hace un tiempo.

Tal vez son reflexiones algo atrevidas pero me disculparéis. Y para acabar, acabo de arriesgar y lanzo una última propuesta. Al hilo de la destrucción creativa de Schumpeter hay que reconocer que lo de la destrucción lo llevamos muy bien, incluso con un cierto morbo diario, pero la vertiente creativa la llevamos bastante peor. También se habla de exportar, es una palabra ahora mágica pero que dice lo que dice, poca cosa; hay que hablar de exportaciones sostenibles, y esto ya cuesta más. Las cifras que se nos han expuesto hace unos minutos demuestran que vivíamos de una cierta falacia. Pensábamos que exportar a precios bajos y sin margen era exportación, pero eso es pan para hoy y hambre para mañana.

Un segundo tópico: la creación de empresas. La creación de empresas es una solución a medio plazo. Empresas que crezcan con rapidez en poco tiempo hay pocas. En la mayoría y sobre todo en las industriales los procesos toman tiempo y toman años. Es decir, una empresa no crece de la nada sino al contrario. Nuestras experiencias desde *greenfield* en muchos países han sido duras.

Y el tercer aspecto, el de la ciencia. También de este habla todo el mundo, pero hay que recordar que la investigación científica da frutos a medio plazo y en muchos casos a largo plazo.

Conjugando estos tres aspectos yo lanzo un par de ideas. Aviso que no son soluciones a corto plazo. Bien, no son soluciones, porque el término “solución” es terriblemente atrevido. Un posible camino estaría en identificar estas empresas con capacidad competitiva en el exterior y ayudar a las que tienen producto y equipo suficiente. No

hablo de subvenciones, soy totalmente contrario al mundo de las subvenciones. Pero sí debería utilizarse mucho más la universidad. El otro día, el ministro de Exteriores García-Margallo decía que incluso iban a mandar a los embajadores a una escuela de negocios para que aprendiesen a vender en sus países de destino. Empezamos por algo. Ya vamos bien. La ayuda a estas empresas con potencial podría hacerse desde el punto de vista de la capacidad de lanzamiento. Creo que sería realmente útil; algo de esto se ha hecho, y se puede hacer mucho más. La identificación de estos proyectos tendría que hacerla gente que realmente sepa valorar la capacidad de competitividad exterior, y no pequeños organismos o mediante pequeñas ayudas.

Menciono un segundo aspecto que resultaría positivo. Hay muchos periodistas hoy aquí. Tenemos un cierto morbo por hablar de EREs y más EREs. Me encantaría que se diese un debate de las ideas de nuevos proyectos de empresas que hay por el país. Me gustaría mucho más leer en el periódico qué pasa cuando hay una idea nueva, si será buena o será mala, si tendrá futuro o no, si se considera que esta idea podrá avanzar rápidamente o no, y de esto hay poco. En cambio la cobertura para los EREs es fantástica. Yo les animaría a ir por este camino.

Xavier Mendoza

Muchas gracias Xavier. Tu intervención concluye esta serie de seis perspectivas, seis miradas sobre esta realidad de transformación tanto de las organizaciones como de los propios liderazgos de los equipos directivos.

Es la hora de abrir el debate. Les pediré que levanten la mano para así poder conceder las palabras y seguir el turno.

Tenemos una primera palabra de Antonio Garrigues.



Antonio Garrigues

Ha sido fascinante escuchar a la representación empresarial y es de agradecer todo lo que han dicho y cómo lo han dicho. En esta mesa hay una representación empresarial realmente excelente que en general ha protagonizado historias tan positivas como las que nos han contado.

Yo quería referirme mediante dos ideas a la cuestión fundamental de la crisis. Primero, en Estados Unidos ya no se habla de la crisis, la palabra crisis no existe. En Europa adoramos la palabra crisis, le damos vueltas, no dejamos de hablar de ella en cuanto se nos presenta la ocasión. En Estados Unidos la palabra ha desaparecido.

Segundo, ¿qué se aprende de una crisis? Aceptemos humildemente que la condición humana da para lo que da, y de una crisis se aprende razo-

nablemente poco. De esta vamos a aprender poco: básicamente, que todas las burbujas, al llegar a un determinado punto, se convierten en irreversibles y explotan.

Hemos aprendido también que no se puede gastar mucho más de lo que se tiene, un poco sí, pero no mucho más. Ahora sabemos, además, que sin unas bases éticas mínimas no hay sostenibilidad, pero no porque sea bonito ni porque sea feo, sino porque la corrupción funciona como una auténtica leucemia del sistema económico. Pero no creamos que vamos a aprender mucho más.

Estuve en Harvard hace unos meses y debatimos la posibilidad de estudiar sistemas de sostenibilidad del crecimiento. La humanidad ha vivido unos años de un crecimiento espectacular. La humanidad, hasta el 2007, durante quince años se ha enriquecido de una manera espectacular,

incluida España. Y ahora estamos viendo posiblemente la crisis más profunda que ha tenido la humanidad. Si alguien cree que esta es la última crisis se equivoca. La historia de la humanidad no es otra que la sucesión de procesos de crecimiento que acaban en un proceso de depresión. Hemos tenido vacas flacas y vacas gordas permanentemente, y las seguiremos teniendo.

La idea que discutíamos en Harvard algunos economistas europeos y americanos era: ¿habrá algún sistema que permita ponerle a un país una luz roja que le diga “cuidado, está entrando usted en una burbuja tecnológica, inmobiliaria, financiera”? Lo digo porque los que estamos aquí presentes sabemos que en Brasil va a haber burbuja inmobiliaria y burbuja financiera, sabemos que en China ya hay comienzos de burbuja inmobiliaria y burbuja financiera.

Pero lo digo, también, para que se vea hasta qué punto no aprendemos mucho de las crisis. Alguien tendría que ir a Brasil a decirles: “señores, la burbuja ya está aquí, llegará un momento en que se hará irreversible”. En España todos sabíamos que había una burbuja inmobiliaria, ¿o alguien lo ignoraba? Todos lo sabíamos. En Estados Unidos todo el mundo sabía que había una burbuja financiera, todo el mundo lo sabía, pero es curioso: hay un momento en que a esa burbuja ya no hay quien la pare, nadie, ni el estamento político, ni el estamento financiero, ni el estamento empresarial ni nadie.

Lo digo porque al insistir permanentemente en el tema de la crisis, esto debería tenerse en cuenta. También se insiste en que la crisis es más profunda en España que en otros sitios. Discrepo absolutamente con esta idea. Obviamente ya no somos la octava economía del mundo, ni la nueve ni la diez ni la once ni la doce; quizá seamos la trece o la catorce, pero tampoco está mal. Hemos hecho cosas maravillosas, estas empresas lo han demostrado y lo siguen demostrando permanentemente, hemos cambiado la sociología del país, nos hemos enriquecido democráticamente, políticamente, económicamente.

Por lo tanto, el ejercicio del derecho al pesimismo hay que vigilarlo mucho. El derecho al pesimismo lo tiene muy poca gente. Los que estamos sentados a esta mesa, por ejemplo, el derecho al pesimismo no lo tenemos bajo ningún concepto. Lo tienen los parados, lo tienen los inmigrantes. Y por eso, respetando el título de la jornada en lo que se refiere a transformación, creo que deberíamos empezar ya a dejar de hablar de la crisis. Es mi consejo, un consejo básico. Si no utilizáramos la palabra crisis permanentemente tal vez lo haríamos mejor.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Antonio. Tiene la palabra José Antonio Marina.

José Antonio Marina

Respecto a lo que decía Antonio, sí hay un par de cosas que nosotros tenemos peor. A lo mejor lo digo por deformación profesional, porque yo me preocupo de mis alumnos. No son solo los 6 millones de parados sino también, por ejemplo, nuestro porcentaje de paro juvenil bien cualificado lo que nos diferencia de los demás países.

Leí en Colombia un graffiti que decía: “debemos dejar el pesimismo para tiempos mejores”. A los que nos dedicamos a estudiar la psicología nos extraña que, considerando que la psicología es una ciencia, la psicología americana haya sido siempre optimista respecto de los recursos de las personas mientras que la psicología europea ha sido siempre pesimista respecto de los recursos de las personas. Y eso, en último término, tiene influencia en muchos aspectos.

Quisiera referirme a lo que han dicho Pedro Solé y Xavier Torra. Solé decía que tendríamos que ver no solo hacia qué tipo de modelo queremos ir, sino también qué necesitamos reformar, educar o proteger para conseguir esa finalidad.



El equipo con el que yo trabajo estamos haciendo una revisión de por qué unos países han avanzado y otros no o por qué hay países que han resuelto algunas crisis y otros no.

El caso de Finlandia es muy curioso. No era una nación rica. Padeció la última hambruna de Europa. Y sin embargo se reunieron, cuando casi nadie estaba pensando en eso, para decidir qué modelo de globalización querían tener, y apostaron por un tipo de globalización que era para una sociedad de alta tecnología basada en el conocimiento pero que al mismo tiempo quería mantener las altas prestaciones sociales. A partir de ahí se diseñaron muchas políticas.

Antes Torra se planteaba la cuestión de nuestra ciencia. Es cierto que en este momento ya es muy difícil de distinguir la ciencia básica de la ciencia aplicada, porque estamos en un mundo de la tec-

nociencia, y es cierto que las grandes naciones que avanzan con rapidez unifican las dos cosas, como por ejemplo Estados Unidos. Estados Unidos ha hecho una síntesis muy buena, porque las universidades han utilizado fondos federales para financiar investigación básica que era inmediatamente aplicada por la tecnología. Pero he visto una cosa muy curiosa en un campo en el que me movía, el de la horticultura. Cuando Holanda decide convertirse en una potencia de la horticultura los departamentos de las facultades de Holanda empiezan a hacer investigación básica pero aplicada a lo que estaban haciendo, las tecnologías de agroalimentación, cosa muy difícil de hacer.

Sí es cierto, creo que eso tenemos que verlo, que la universidad española ha tenido hasta ahora un mal endémico. El ranking de los científicos españoles en orden de publicaciones es bueno, pero el número de patentes que han salido de esas investigaciones es



prácticamente nulo. Y esto sí es un fallo. La investigación científica existe en España pero no ha habido una información, una aplicación tecnológica por el inicio de patentes o de tripatentes.

En este sentido, hay un dato importante que me sorprendió mucho. Surgió de una investigación de Víctor Pérez Díaz que buscaba con qué se correlacionaba el número de patentes en los sistemas de producción de ciencia y de conocimiento. Y, por ejemplo, en Europa correlaciona, más que con el número de doctorados que hay en una nación, con el número de personas con formación profesional de grado medio y alto, lo cual significa que nosotros hemos estado apostando por un tipo de cultura de conocimiento que no está realmente muy relacionada con el campo práctico. Así, a la hora de decir adónde queremos ir y qué es lo que tenemos que potenciar, una de las cuestiones es decidir qué tipo de universidad vamos a proteger, porque

la vocación, la calidad científica de los líderes españoles es alta, pero no se ha dado cuenta de que tiene que estar prolongada en una aplicación práctica de esos conocimientos.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, señor Marina. Tenemos cinco peticiones de palabra: Joan Rigol, Iván Martén, Jaime Malet, Javier Nieto, Jordi Valls. Joan, por favor.

Joan Rigol

De todo lo que he ido oyendo durante esta mañana, para mí hay dos líneas que son las que van a enquistar un poco el problema de nuestra crisis. Una es la financiación, un problema muy escorado, por lo que veo, a la pequeña y mediana empresa. Esto



no es un hecho irrelevante. Quiere decir que el humus empresarial general del país es el que lo sufre de un modo específico, y creo que esta dimensión no la deberíamos perder. Pero hay otro elemento, lo ha mencionado Xavier Torra, de Simon. Tendremos un futuro industrial para el país pero sin demasiada concentración de mano de obra. Esto nos lleva a pensar que a lo largo de todo este período tendremos un paro estructural muy elevado.

En estos momentos el paro estructural lo estamos tratando con medidas muy a corto plazo que a veces llegan a un cierto anecdotismo. En la agenda política inmediata este tema se debería afrontar de un modo mucho más profundo, porque tendremos un paro muy ligado a la inmigración y, por lo tanto, existen riesgos importantes de encontrarnos con una sociedad de guetos; cuando baja tanto el nivel de asistencia, se puede llegar a esta situación de deterioro social.

Es evidente que, ante este horizonte, para ganar confianza (en esto hacía hincapié Carmen Mur) necesitamos que exista una cultura ética muy impregnada en nuestra sociedad. Esta cultura ética, que el mecanismo de mercado no exige, sí creo que debería existir en el campo del civismo, en el de la educación y en las actitudes profundas de la gente. Las sociedades impregnadas de esta cultura a veces tienen base religiosa, a veces la tienen laica, a veces... pero todas confluyen en que el civismo emerge en ellas de una manera importante. En nuestro país se echa en falta la ética, la razón de ser de la actitud personal, pero a la vez de la actitud cívica.

Xavier Mendoza

Muchas gracias Joan. Tiene la palabra Iván Martén.

Iván Martén

Me siento totalmente identificado con todos los comentarios que hacían los ponentes del mundo empresarial acerca de la transformación que están llevando a cabo sus empresas.

Yo quiero referirme a las transformaciones que están teniendo lugar en el mundo y que afectan o que de alguna manera direccionan esa transformación de las empresas. En primer lugar está habiendo una transformación muy importante de lo que es el entorno competitivo. Estamos viendo la aparición de lo que se denomina los *global challengers*, es decir, compañías que surgen de países emergentes (o nuevas economías, o economías de rápido desarrollo) y que de locales han pasado a ser multinacionales, siendo en muchos casos líderes de sus sectores a nivel mundial. Son compañías de China, India, Brasil, México, y como digo, están ocupando rankings importantes y una cuota de mercado relevante a nivel mundial en determinados productos.

Otro elemento que también se está transformando muchísimo en el entorno competitivo es la necesidad de salir al exterior de muchas economías para abastecerse de recursos naturales. Estos países están efectuando por todo el mundo una política de compra muy intensa de activos de empresas para acceder a esos recursos naturales.

En tercer lugar, una tendencia también cada vez más evidente, la tendencia al contenido local: tratar de desarrollar una industria, una economía local que ayude al desarrollo económico y al desarrollo social de los países. Lo vemos ahora de forma muy fuerte en todo Oriente Medio después de la primavera árabe. Países como Kuwait o Arabia están desarrollando planes muy agresivos de industrialización y de contenido local pero también está ocurriendo en Brasil, en Estados Unidos (donde hay ahora una fuerza cada vez mayor de lo que es el *manufacturing back to America*, la fabricación de regreso a América).

Estas tres tendencias, los *global challengers*, la carrera por el acceso a los recursos naturales y el contenido local están marcando mucho la transformación del entorno competitivo.

Junto con la línea formada por estas tres tendencias existe una segunda línea de transformación, muy importante y que también se ha referido esta mañana. Es la disponibilidad del talento. Por un lado se puede pensar que en algunos países hay mucho paro, hay mucho exceso de talento, pero la realidad es que falta talento en determinadas habilidades, en determinadas categorías. Faltan ingenieros a nivel mundial, falta gente técnica. Y también hay una desubicación del talento: el talento, en muchos casos, está en sitios donde no es requerido, y en cambio, en sitios donde se requiere ese talento, no existe. Un ejemplo de ello, totalmente anecdótico es la escalada de inflación de salarios que está habiendo en países como Canadá y Australia en el sector de la minería, cuando en España tenemos el problema de qué hacer con los mineros.

Pero también en la transformación de la disponibilidad del talento entra en juego la globalización, entendida no solamente como la necesidad de hablar idiomas, sino también como la necesidad del entendimiento cultural, de entender la cultura de esos países donde se van a desarrollar los sujetos a futuro. La cuestión va mucho más allá de los idiomas: se trata de pensar como piensan ellos.

La tercera línea de transformación, y de eso aquí hay personas mucho más expertas que yo, es la transformación de los valores. Dentro de la transformación de valores que está ocurriendo en el mundo me gustaría destacar principalmente el paso del corto plazo al largo plazo. Quizás en los países occidentales estamos muy enfocados al corto plazo. Las empresas tienen la presión de la presentación de resultados a los analistas cada trimestre, y muchas veces se toman decisiones no por el bien de las compañías sino por el supuesto impacto que esas declaraciones van a tener en el mercado financiero. Por otro lado, a menudo también nos encontramos en un entorno muy matizado por el entorno po-



lítico, donde ojalá los horizontes fuesen de cuatro años, porque a veces son de dos. A partir de los dos años ya estamos preparando la siguiente elección, y el político se siente presa del titular de la semana que viene en el periódico. Y frente a ese corto plazo que veo en Occidente, lo que me llama la atención cada vez que viajo por Asia es la visión de largo plazo. Cuando un chino te está presentando su plan, no te está hablando de un plan de tres o cuatro años, te está hablando de una visión de treinta años, te habla de que está haciendo determinadas cosas para lograr posicionarse a largo plazo en un determinado sector o en un determinado tema. Creo que deberíamos reflexionar sobre este cambio de valores.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Iván, por estas reflexiones sobre esos cambios a nivel más macro. A continuación, Jaime Malet.

Jaime Malet

Tres aportaciones modestas después de toda una mañana de intervenciones.

La primera es en relación con el optimismo y el pesimismo. Antonio, en este asunto no estoy de acuerdo contigo, y me sabe mal no estarlo porque en todo lo demás sí lo estamos. Creo que en este país ha habido demasiado optimismo, y sobre todo ha habido lo que el *president* Pujol decía antes, jactancia, arrogancia, un orgullo que ha impedido ver las cosas con claridad. Incluso hoy en día, y no me refiero solamente a la clase política sino también a la clase empresarial y a los altos empresarios del país, se están viendo las cosas de una forma demasiado optimista.

Para construir hay que llegar al hueso de las cosas y pienso que en España ha habido lo que los ame-

ricanos llaman demasiado *wishful thinking* que en cierta medida nos ha llevado adonde estamos hoy, y lo digo teniendo en cuenta muy especialmente cómo se han llenado las portadas de la prensa extranjera después de lo que pasó ayer.

El segundo elemento que me gustaría señalar, que también se ha señalado aquí, es cómo incentivar la exportación. Se ha hablado de identificar las empresas exportadoras potentes en el país, y creo que es algo muy importante. Hay muy pocas empresas exportadoras que realmente tengan fuerza y capacidades, y hay que distinguirlas y darles premios, pero no solamente eso, sino que también hay que incentivarlas, y no vía subvención sino a través de incentivos fiscales, como se ha hecho en muchos países.

Y la tercera (modesta) aportación al debate es la cuestión del capital. Esta no se ha comentado esta mañana. En este país ha desaparecido el capital, está desapareciendo de forma brutal. Dicen los expertos que eso siempre pasa en los países donde hay una industria pobre y no hay agricultura. El capital se está yendo, pero va a volver. Las grandes empresas, las multinacionales y los fondos están viendo el país y lo están viendo si se me permite la expresión, con apetito. Es un país con unas infraestructuras impresionantes, con una mano de obra que cada vez va a ser más barata, con una clase directiva muy bien educada en centros como ESADE y otros, y sobre todo un país que tiene un mercado. La gente no se da cuenta, y sobre todo en el extranjero no son conscientes de que España tiene un mercado superior, por ejemplo, al de Rusia, al de México y similar al de Brasil o al de India. Y eso es muy importante para que el capital vuelva. El capital, pues, volverá, de forma masiva, en cuanto se haya arreglado este drama del euro en el que vivimos, y sobre todo una vez se haya arreglado el problema financiero español. La calidad del capital va a depender, y eso sí que es un aviso, de la percepción que se tenga del riesgo.

Xavier Mendoza

Muchas gracias. Tenemos todavía bastantes palabras pedidas. A continuación Javier Nieto; luego Jordi Valls.

Javier Nieto

Me han gustado mucho alguna de las cosas que se han dicho esta mañana, sobre todo me ha parecido muy inspirador el concepto de ser nómada expuesto por Xavier Torra, de Simon.

Este concepto de nomadismo ya lo proponía Machado: "ligeros de equipaje como los hijos de la mar". Cuando uno viaja ligero de equipaje realmente se concentra en las esencias de sí mismo. Por lo tanto, esta destrucción creativa que estamos viviendo es una pregunta por las esencias, una modificación de las fronteras, una externalización de algunos elementos para dejar otros dentro, y aquellos que se quedan dentro son los elementos en los que nos reconocemos. Me parece muy buena esta aportación, estoy totalmente de acuerdo con que se impulse, se ayude a las empresas que tienen más capacidad de exportación.

Y claro, la capacidad de exportación estriba en la propiedad intelectual, el conocimiento protegido, los activos intangibles. Ya sé que es una lata volver una y otra vez a esta cuestión de la propiedad intelectual, pero a mí me parece absolutamente crucial. También yo he estado viajando por Brasil, Chile, China, etc. buscando qué vender y qué comprar y me parece que es evidente que no se puede competir con las condiciones laborales que hay por ahí. No se puede competir. En cambio, Apple sigue teniendo 25.000 empleados cuando Fox.com tiene 300.000. Francamente, si tuviera que decidir qué ser, prefiero ser Apple antes que Fox.com.

Me ha preocupado mucho, me ha dejado realmente atónito esta estadística que nos han mostrado desde Manpower, y supongo que todos estaremos de



acuerdo en que no tenemos que banalizarnos. Esta enorme cantidad de personas de 16 a 25 años, formadas, que tenemos en el paro no deberían ponerse a reproducir banalmente algún presunto producto de éxito, como este micro o esta botella o este bolígrafo. Deberíamos ayudarles a que se juntaran formando nuevas empresas capaces de generar ideas, ideas protegibles, y ayudarles no a montar industrias necesariamente, sino empresas, que es una palabrita que va un poco más allá.

Así que tengo claro que en mi pequeña mochila de nómada, aquello a lo que desde luego no voy a renunciar es a la mayor cantidad posible de activos intangibles de propiedad intelectual.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Javier. A continuación, Jordi Valls.

Jordi Valls

En la sesión del año pasado, al hablar del nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña, al final nos concentramos bastante en un tema que ha aparecido también hoy al principio de las intervenciones. Eran los valores, la falta de credibilidad y de reputación de aquello que sostiene a una sociedad. Podemos hablar del Poder Judicial, del Parlamento, de los políticos, de la monarquía, de los medios de comunicación; es decir, hay una debilidad de valores realmente muy impresionante.

¿Cuáles han sido los planteamientos de esta mañana que me han despertado un cierto optimismo?

Cuando Nestlé nos habla de su estrategia, nos habla básicamente de entrar dentro del sector de la nutrición y de que el riesgo no es aceptable. El error no es aceptable desde el punto de vista de la reputación del



producto, ya no de la propia compañía. Cuando Ficosa nos habla de cómo quiere crecer, nos dice que lo ha de hacer a través del *green card*. Es decir, el producto de la compañía va vinculado a lo que son las tendencias de los valores de la sociedad, y esto es uno de los elementos principales de este criterio de adaptabilidad. La exigencia de transparencia por parte de la sociedad se hace extensiva al sector empresarial. El sector empresarial, como marca no de reputación corporativa, sino del mismo producto, va a tener que exigirse en este sentido. Y no es una exigencia propia de la empresa sino que es un elemento necesario para vender el producto con más facilidad en distintos mercados.

Tenemos la reflexión que se hacía sobre el compromiso local. En un futuro, probablemente van a haber inversores, sí, pero estos inversores van a tener que buscar ciertos compromisos locales importantes, vinculados a las universidades y vinculados también a su propio territorio.

También hay que subrayar que cuando hablamos de recursos humanos hablamos de meritocracia, que es una palabra que se ha utilizado poco en algunas corporaciones empresariales de este país, y no digamos ya desde el ámbito político y social.

Y finalmente, Jaime Malet hacía la reflexión acerca del capital vinculado a las infraestructuras. Básicamente, un inversor puede entrar en un país si hay tres elementos correlacionados. Hablo de la presencia de clientes o usuarios, con un cierto grado de necesidad para generar una satisfacción al mismo; la existencia de un capital, que en este caso ha de venir del extranjero; y la existencia de un buen regulador, cosa que en este país ha escaseado notablemente.

No ha habido una regulación, y todavía hoy no tenemos una regulación lo suficientemente potente, atractiva y creíble como para que nuevos capitales



que se van a organizar a través de *institutional investors* puedan de alguna forma encontrar credibilidad en esta inversión futura. Hablo, sobre todo, de las inversiones en infraestructuras.

Finalmente, quisiera resaltar que buena parte de las intervenciones, sobre todo de los empresarios, me han recordado la idea de superar el concepto de la reputación corporativa convirtiendo los valores en producto de la empresa, en una forma de crecer como empresa. Yo no sé si el sector social, el sector público o privado han entendido esto todavía. Es la conversión del valor en sí mismo como un producto que genera una necesidad para la gente.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Jordi Valls. Tiene la palabra José Antonio Martínez.

José Antonio Martínez

Han salido varios temas muy interesantes esta mañana. Yo quisiera incidir en uno muy concreto, el modelo productivo y nuestra competitividad, pero para entrar en ello tendría que hacer un poco de explicación.

Soy consejero delegado de Iberpotash, una empresa que en este momento está facturando sobre unos 400-500 millones de euros, el 80% para la exportación. Hay planes de inversión importantes de alrededor de 600 millones de euros en los próximos años que nos situarán aproximadamente en un volumen de facturación de 2.000 millones sobre el año 2020. Básicamente el 75-80% de esta facturación se dirigirá a la exportación.

Lo importante no es la producción en sí, sino todo el efecto multiplicador que este modelo industrial, que

esta empresa industrial puede generar en la economía desde el punto de vista logístico, desde el punto de vista de investigación, del de la química.

Pero aprovechando un poco las palabras del profesor Castiñeira cuando nos animaba a quitarnos metafóricamente la corbata, haré referencia a un artículo que escribí en *La Vanguardia* bajo el paraguas de *president* de la Comisión de Industria de Fomento del Trabajo Nacional, en donde hablaba de los efectos olvidados de la industria.

Con esta expresión, los efectos olvidados, hacía referencia a la teoría de la incertidumbre, una teoría que estudié cuando era un joven economista. En todo este maremágnum de causas y efectos de los últimos años, en nuestro país nos olvidamos del mundo industrial, y eso tiene o ha tenido consecuencias muy graves, incluso desde el punto de vista político, porque como sabéis Cataluña tiene un componente industrial importante, y no así (o no tanto) el resto de España.

¿Adónde nos han llevado treinta y tantos años de no tener la política industrial como bandera de nuestra política económica? A la situación presente. No se han creado políticas energéticas ni de infraestructuras pensando en la industria. No hace falta recordar aquí otra vez el tema del corredor mediterráneo y el de los AVES, o el de las políticas urbanísticas, o el de las laborales. Ahora, cuando hemos visto cómo iban las cosas, se han adoptado algunas políticas educativas, desde Primaria, pasando por Secundaria, Formación Profesional y universidades; y habría que tener en cuenta lo que decía el profesor Marina en relación a la aplicación de lo que hay en la universidad.

Acercas de política educativa en Primaria, por ejemplo, pienso que no podemos tener profesores que enseñan a nuestros jóvenes sin haber visto el mundo de la empresa y el de la industria.

Hemos creado un maremágnum legal que hace que cualquier iniciativa industrial, en el ámbito empre-

sarial en general pero aún más en el industrial, es imposible de llevar a cabo. Y con esos mimbres tenemos que salir de una crisis con 5 millones y pico, o más, de parados.

El problema está en lo que describía en mi artículo: el modelo burdeliano simple. En los últimos años en nuestro país hemos desarrollado un modelo turístico importante, necesario, pero esto no es Mónaco; un modelo donde los bancos se han hecho grandes, pero esto no es la City; un modelo con empresas energéticas solamente para el país, en un mercado cautivo; y así sucesivamente. El modelo burdeliano es este modelo al que se ha acoplado el mundo político y económico, sobre todo dirigido desde una parte del país donde el tema industrial no se vive de manera tan potente como en Cataluña.

El modelo burdeliano compuesto aparece cuando al modelo simple le añadimos Eurovegas y Barcelona World. Entonces ya tenemos el paquete completo. ¿Qué ha pasado en mi compañía, por ejemplo? Yo me incorporé en el 2005. Era una compañía en un estado realmente complicado. La solución que daban los cuatro consejeros delegados anteriores a mí para que la compañía volviera a ser competitiva (y esto lo podemos asemejar a lo que pasa en nuestro país) era, y así lo dijeron al comité de empresa, reducir los salarios un 25%. Porque en aquel momento, a corto plazo no había otra salida. El modelo de empresa era la que era, había tantas fábricas y tantas minas y tantas formas de ser; y a corto plazo no se podía solucionar: o se cortaba por todos lados o no se podía competir. Como podéis imaginaros, en el 2004-2005 este planteamiento ante los comités de empresa era inviable, y todo se complicó mucho más.

Esto es un poco lo que pasa en nuestro país. Tenemos que salir de esta situación y de esta situación, con este modelo productivo, no se sale. No se sale. Si no cogemos la política industrial y la elevamos a primera prioridad de la política económica, no saldremos de la crisis.

Xavier Mendoza

Muchas gracias por ir al grano de una manera tan directa y contundente. A continuación tengo cinco palabras perdidas. Carmen Mur.

Carmen Mur

Un poco al hilo de lo que ha dicho el señor Rigol acerca del paro estructural. Tenemos un montón de personas, muchísimas, que nunca volverán a trabajar en la vida. Por tanto, de alguna forma nosotros tenemos que hacer un acompañamiento de todas estas personas. Está claro que es después, cuando la economía se recupera, cuando realmente hay problemas sociales, problemas que ahora ya estamos viendo. Creo que es responsabilidad de todos ayudar a todas las personas que están en esta situación. Tenemos que darles un acompañamiento y de una forma mucho más personalizada de lo que se ha hecho hasta ahora.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Carmen, por esta oportuna observación. Alfons Sauquet.

Alfons Sauquet

Quería hacer una aportación a una cuestión que no se ha comentado esta mañana y que probablemente no era el objeto de la sesión, porque estamos hablando de transformación. Se trata de la creación. Una de las claves que presiden este encuentro es el conjunto de cifras que daba Carmen, particularmente en lo que se refiere a los jóvenes.

En ese sentido entiendo que es de obligada referencia la creación de empresas, no solamente el mantenimiento sino también la creación, tanto más cuanto que las empresas que se crean y crecen lo hacen

en buena medida porque se apoyan en pequeñas empresas que son innovadoras.

Se trata de mirar un poco la realidad cara a cara. Ayer teníamos un encuentro en Madrid, Start-Up Spain. Ahí se compartieron una serie de datos que os traslado.

En ocasiones se habla de la emprendeduría como la solución a muchos de los problemas que estamos afrontando. El 3% de las empresas que se fundan obtienen financiación. Los datos de permanencia y de crecimiento son los que son. Se calcula, aproximadamente, que un tercio no retorna el capital al inversor, un tercio puede retornar el capital al inversor y entre un 10 y un 20% darían beneficios considerables. Es decir, la emprendeduría es un embudo. Pocas empresas acaban teniendo éxito y longevidad.

¿Por qué digo esto? Porque quizá haya que mirar las cosas cara a cara. Si la industria está manteniéndose, si bastante hace ya con ello y si tenemos expectativas de crecimiento limitadas, la emprendeduría puede apoyar, pero no será la vía de salida. Hace poco el vicepresidente del MIT nos decía: "he oído demasiadas veces que tenéis planes para solventar los problemas, y son planes que acaban muchas veces en papel y en los cajones".

El último dato es comparativo. Mientras nosotros debatimos este tipo de problemas los países emergentes tienen a menudo políticas muy claras. En China, en estos momentos, con tasas de crecimiento del 7 y el 8% consideran que están atravesando una mala época, y tienen una serie de prioridades clarísimamente establecidas que abarcan desde el mundo universitario hasta las empresas.

Ya sé que el modelo político es el que es, pero añadiré un dato: del 2003 al 2011 los estudiantes que han entrado en carreras de ingenierías y telecomunicaciones han disminuido en un 14%, y probablemente sea de los pocos segmentos de graduados que tienen unas tasas de desempleo inferiores al 6-5%. Por lo



tanto, sufrimos desfases sistémicos que deberían corregirse. Ahora bien, para ello es necesario mirar a la realidad cara a cara.

Xavier Mendoza

Gracias, Alfons. Núria Aymerich.

Núria Aymerich

Soy directora del Institut de Seguretat Pública de Catalunya, llevo dos años en la dirección del entorno público y treinta como empresaria en el mundo privado. Me gustaría enlazar con el principio de la jornada, con el título y la conferencia de los profesores Castiñeira y Lozano. Me gustaría decir que, más que “Transformados por la crisis”, creo que el tema debería ser “Evolucionando con la crisis”.

Deberíamos buscar la evolución hacia delante, que es la evolución natural del ser humano, es un instinto y una necesidad vital. No deberíamos querer volver atrás.

Tenemos que aprender a vivir en el cambio y en la incertidumbre. Creo que esto es lo primero que tenemos que afrontar en momentos como estos, y no es fácil, porque las personas en general preferimos vivir en una zona de confort, aunque sea incómoda. Y es que una zona conocida nos da confort, aunque sea muy incómoda. Entonces, ¿qué nos impide salir de esta zona conocida que es incómoda? Nos lo impide el miedo. Las personas tenemos miedo, somos inseguros y especialmente tenemos miedo al fracaso, porque tenemos mucho miedo de no gustar y de no cubrir unas expectativas que nosotros creemos que los demás tienen de nosotros. Estoy segura que el profesor Marina, que es un sabio en la materia, nos podrá ampliar mucho esta



cuestión. Creo, pues, que deberíamos reflexionar sobre cuáles son nuestras inseguridades, qué nos bloquea y por qué afrontamos determinados retos desde ese miedo.

Estoy convencida de que en esos miedos hay una parte del porqué de las burbujas que hemos vivido y que han estallado. La necesidad de amasar tangibles nos han llevado a los fracasos presentes, fracasos que se han hecho realidad en el paro, en las empresas, en la pérdida de ocupación y de riqueza.

¿Cómo se gestiona esta situación? Hay que gestionarla desde la educación, porque en la sociedad occidental la formación en estos temas es mucho menor que en otras culturas. Es el momento de apostar claramente por el conocimiento y por el desarrollo de cada persona. El conocimiento debe adquirirse en la parte más técnica, en la mejor

formación aplicada a la práctica; hoy hemos escuchado aquí intervenciones que son ejemplos de conocimiento acerca de cómo se construyen empresas basadas en el rigor. También hay que atender la importante función directiva, y hoy nos reúne aquí una institución que es ejemplo de ello. En esa apuesta por el desarrollo individual en la seguridad de uno mismo hay que conectar con los valores. Si conectamos, si identificamos nuestros propios valores y nuestros miedos podemos ser capaces de vivir, actuar y coordinar desde los valores. Porque en general el mundo habla de valores, y en realidad pocos sabemos realmente cuáles son nuestros propios valores y con qué valores queremos funcionar.

Si hacemos esto, yo creo que estaremos poniendo las bases de una economía, unas empresas y una sociedad que pueden perdurar en el tiempo. Pero con miedo y sin conocer lo que realmente apoya la



evolución de una persona hacia la calidad humana, nos volveríamos a encontrar en los errores que hemos cometido.

Xavier Mendoza

Muchas gracias, Núria. Carlos Losada.

Carlos Losada

Haré dos contribuciones al debate que son subrayados de cosas que se han dicho, aunque una de ellas ha aparecido muy marginalmente.

Esta cuestión, la que ha salido marginalmente y que para mí es muy relevante, es la siguiente. Cuando se habla de cómo nos transformamos para ser más competitivos cara al futuro, la ma-

yoría de los modelos de desarrollo y de mejora a largo plazo y sostenible hablan de muchísimos factores. Las infraestructuras; la educación en todos los niveles, desde pequeños hasta la universidad; se habla incluso de sanidad; de la calidad de los mercados laborales y financieros; etcétera. Pero hay uno que se ha tratado poco esta mañana (Valls lo ha tocado de pasada): la calidad de las instituciones públicas y privadas. A este respecto ya veníamos muy mal antes de la crisis, y salimos todavía peor.

En el terreno de la regulación bancaria, el Banco de España lo hizo muy bien al principio, y luego muy mal. Nos falló incluso la que decíamos que era la mejor institución de España. Se tienen que poner en marcha políticas activas de empleo, y resulta que es un fracaso porque las administraciones públicas no lo hacen bien, sino que lo suelen hacer muy mal con la ayuda de las instituciones priva-

das, patronales y sindicatos. Vayamos incluso a las instituciones más representativas: el Jefe del Estado. Pues hasta ahí tenemos problemas con la calidad institucional. El fraude fiscal es enorme y tampoco tenemos un ministerio que acabe de hacerlo bien en ese ámbito. La calidad institucional de nuestro país, llámese España o incluso fijándonos solo en la realidad catalana, es tremendamente débil, y si esto no se solventa, no se podrá avanzar con muchos otros factores. Es un cuello de botella. Esta es la primera referencia que quería hacer. En el largo plazo es una cuestión crucial, lo que pasa es que es en el largo plazo: esto no nos da de comer para hoy ni reducir las tasas de paro. La siguiente reflexión es sobre algo que sí se ha comentado mucho y que vale la pena subrayar, porque incide en el corto plazo y en la reducción de las tasas de paro. Tiene que ver con lo que decía Simon e insistía en ello el decano Sauquet. Quizás la creación de empleo en este momento no puede venir tanto de *start-ups*, aunque sean importantes, sino de ese conjunto de empresas con potencial exportador importante y en las que habría que apostar los pocos recursos que hay.

Hace poco escribí un artículo en *La Vanguardia* titulado "Priorizar el Mediterráneo". Nos va a ir bien a todos; no tenemos mucho dinero donde apostar, así que apostemos por este conjunto de empresas. En Cataluña hay 1.200 empresas que podrían ser apoyadas, que están funcionando bien, que si alguien les inyecta dinero darán un gran salto. En toda España probablemente hay unas 5.000. Ahí tenemos una oportunidad.

Además, si analizamos cómo llega el crédito, cosa que comentaba el presidente Rigol, para estas empresas prácticamente no hay. Los *private equities* están metidos en la creación de empresas, en *start-ups*: ahí están los grandes, los Apax, Carlyle, etc, y para este grupo intermedio de 1.200 empresas encuentras un par o tres, por lo menos en el estudio que hemos hecho nosotros. Ahí hay mucho, muchísimo que hacer.

Resumo: a largo plazo, la calidad de las instituciones públicas y privadas de nuestro país es una cuestión central, y a corto plazo creo que hay que meterse en esas 1.200 empresas catalanas, 5.000 españolas, para apoyarlas con *private equities* o como sea, porque es fundamental.

Xavier Mendoza

Ángel Pascual-Ramsay había pedido la palabra.

Ángel Pascual-Ramsay

He pedido la palabra porque, dado el estado del país y lo que está pasando en la calle, me ha sorprendido que no haya aparecido para nada la cuestión de la relación entre beneficios y salarios. Este país y las economías occidentales en general tienen un gran problema, quizás el principal problema: la desigualdad de rentas. En Estados Unidos los blancos de más de 40 años pueden tener salarios a nivel de 1973. En España tenemos un salario medio que es apenas 1.000 euros. Es falso: cualquiera que vea los datos sabe que en España los salarios reales subieron por encima de la productividad en los años anteriores a la crisis. Lo que pasó es que hubo una inflación que se retroalimentó a través de los salarios pero esa inflación vino por falta de competencia y por los márgenes de beneficios.

Es decir, en los últimos veinte años ha habido una tendencia estructural a una creación ingente de riqueza que ha quedado en manos de una parte minoritaria de la población, los propietarios del capital. Eso no era un mayor problema mientras afectaba a las clases trabajadoras, que eran minoría, pero ahora ya afecta también a las clases medias, que son mayoría social y electoral, y entonces surge el problema, porque éstas dicen: "el sistema está amañado en beneficio de una minoría".

Eso nos tiene que hacer reflexionar porque la cuestión del empresariado todavía no está muy clara. Hay muchos estudios empíricos sobre qué genera productividad, qué genera competitividad, pero no está muy claro, porque sabemos que el factor humano es importante. Ese factor humano viene a través de la formación, pero también a través de la motivación. Y la cultura empresarial en España, debido a la bolsa enorme de desempleo crónico que ha tenido en los últimos veinte años, se ha acostumbrado a unas prácticas salariales que quizá no eran las adecuadas.

Eso se junta con un tema que ha comentado Carmen, que a mí también me preocupa, el de la flexibilización. La gente percibe que se le vende como flexibilidad lo que es la universalización de la inseguridad. Es una percepción real porque hay una mayor inseguridad económica, las redes de protección social que acompañan al Estado del Bienestar están siendo progresivamente desmanteladas y la gente tiene miedo ante un futuro que ni entiende ni tiene la sensación de poder controlar.

Creo que hay que pensar en todo ello desde el sector privado. Yo también trabajo en el sector privado: por eso lo digo. Se dice que el precio de una sociedad civilizada es la redistribución y que el sector empresarial lo tiene que hacer de dos maneras, una a través de los salarios y otra a través de los impuestos. Es una cuestión importante que quizá hoy no se ha discutido suficientemente.

Xavier Mendoza

Gracias, Ángel. Devuelvo la palabra a Ángel Castiñeira.

Ángel Castiñeira

Gracias, Xavier. Y gracias a todos por vuestras intervenciones.





ALMUERZO

Intervención de José Antonio Marina



Ángel Castiñeira

Paso a presentaros la intervención de José Antonio Marina. No hago la presentación de José Antonio porque no la hacemos de nadie, y además es suficientemente conocido. Él había de participar, conjuntamente con Josep Maria Lozano y conmigo, en la ponencia inicial. Por su naturaleza de humanista y de pensador nos parecía que era muy indicado empezar con su mirada sobre lo que significa sentirnos transformados por la crisis. Por razones profesionales José Antonio no podía llegar a tiempo, y entonces le hicimos una propuesta que aceptó. Al estilo benedictino, consiste en que, mientras comemos, se hará una lectura. En este caso no será una lectura evangélica o un texto de la historia de los monasterios benedictinos, sino una exhortación de uno de los mejores pensadores españoles. Va a ocupar 15 o 20 minutos y en los postres podremos tener un pequeño coloquio con él.

José Antonio Marina

Ángel, no vamos a tomar la costumbre benedictina de la *lectio* durante la comida, sino que voy a realizar algo más parecido a una breve homilía, no del padre prior sino del invitado, antes de comer.

Entre otras cosas, yo me he dedicado a estudiar cómo son los mecanismos de la inteligencia cuando hace cosas estupendas, como por ejemplo innovar, o crear, o hacer ciencia, o fundar empresas, o comprender cómo funcionan los movimientos sociales. La inteligencia humana es fabulosa.

Ahora estamos, todo el mundo lo dice, en un momento en que la verdadera riqueza no es la riqueza de las materias primas, no es la riqueza del capital, de la extensión territorial, sino que es la del talento. El talento no se tiene antes de la educación, sino después. Yo me dedico a la educación, pero a

la educación digamos de frontera, de trinchera, la educación que termina con la enseñanza secundaria, y ahí es donde me parece que estamos jugando la batalla importante. En esta doble condición de investigador del funcionamiento de la inteligencia y de persona dedicada a la educación os voy a hablar.

Una primera definición lingüística. Cuando hablamos de crisis, ¿de qué hablamos? Crisis tenía tradicionalmente un aspecto de ruptura, y era una ruptura buena. Una enfermedad hacía crisis cuando las defensas del organismo estaban venciendo: era el momento esperanzador de una enfermedad. Ahora no, ahora tiene un significado realmente malo y significa lo siguiente: una crisis aparece cuando un problema desborda los modos establecidos en ese momento para resolverlo. Una crisis es un problema que no sabemos resolver con lo que estábamos aplicando, y por lo tanto entra dentro de la gestión de los problemas. Eso desde el punto de vista de la inteligencia nos simplifica mucho las cosas, porque nos obliga a precisar el problema.

Segundo, ¿por qué fracasa una solución? Y ahí hay cuatro posibilidades. Primera: la solución era buena, pero el problema ha cambiado o la situación ha cambiado. Segundo: la situación era buena pero se gestionó mal, así que se trata de un problema de gestión. Tercero: la solución era mala pero no nos dimos cuenta. Y cuarto: la solución era mala y nos dimos cuenta, pero no hicimos nada.

Interesa saber qué es lo que ha entrado en crisis, porque no hay crisis globales. Puede haber una crisis de la pareja, puede haber una crisis de valores (como decía Antonio), puede haber una crisis del sistema financiero, puede haber una crisis de las empresas, puede haber una crisis de las instituciones (como también se ha dicho), o puede haber varias crisis al tiempo. Conviene saber quién está en crisis, porque en el momento en que lo sepamos podremos empezar a ver cómo centrar la crisis, por qué no han funcionado las soluciones y cuáles son las soluciones a aplicar, que es de lo que se trata.

Cuando hayamos identificado lo que está en crisis, habrá que decidir quién tiene que dar las soluciones. Y este es un problema muy complicado, porque, ¿quién es responsable de sacarnos del asunto? Ahí hay dos tipos de soluciones. Unas van de arriba abajo. Es un tipo de solución fundamentalmente política, que desarrolla toda una serie de mecanismos, fortalezas, recursos que ya estaban ahí. Otras crisis no se han solucionado así, se han solucionado de abajo arriba. Por ejemplo, los movimientos sociales son soluciones que se dan de abajo arriba y presionan a las estructuras de gobierno, a las estructuras políticas o a las estructuras estatales.

El mundo de las empresas se ha preocupado mucho de estudiar este problema. ¿Quién debe gestionar el cambio de una empresa? La solución que daban los americanos no fue la misma que la que daban los japoneses. Los americanos eran más de arriba abajo, y los japoneses eran más de abajo arriba; aunque a los japoneses en último término les falló un factor de tiempo, porque no tenían tiempo para movilizar de abajo arriba todo el asunto.

¿Cómo debemos hacerlo? Bueno, pues también hay varias soluciones. Hay una que consiste en movilizar las energías. Esta solución insiste mucho en la necesidad del liderazgo. Con lo del liderazgo, y estamos en el marco de una cátedra de liderazgo, hay que andarse con cuidado, porque el liderazgo es un rol muy cambiante; no hay una figura de liderazgo que valga para todo, sino una figura de liderazgo en cada una de las situaciones, y por eso los superlíderes son un poco camaleónicos: porque saben a cada momento qué postura tienen que adoptar. En un momento de gran turbación no hacen falta líderes conciliadores, sino líderes, por así decir, mandones. ¿Por qué? Porque en aquel momento la gente necesita saber que hay alguien que sabe dónde va. En cambio, en momentos de creatividad o en momentos en que se está intentando implicar a mucha gente, hace falta otro tipo de liderazgo.



¿Qué tipo de líder interesa? En este momento el líder no solo tiene que mandar si no que tiene literalmente que despertar energías dormidas.

Una de las cosas que en este momento nos preocupa mucho en educación es que una cosa es la capacidad que tiene una persona, y otra es el acceso que tiene a esa capacidad, porque no siempre las dos cosas van juntas. Una cosa es lo que sabe hacer una persona, y otra es la idea que ella tiene de su capacidad para hacer tal cosa. Lo vemos clarísimo cuando un niño dice “a mí no me entran las matemáticas”. Se acabó la discusión. Pero si tiene capacidad de razonamiento, si tiene capacidad de abstracción, pero... Da igual, ha dicho que no le entran las matemáticas y no le entran las matemáticas.

Necesitamos, pues, personas que puedan movilizar las capacidades existentes, pero en segundo lugar también tienen que poder crear otras capacidades

nuevas, y aquí aparece el tema de la innovación. El tema de la innovación hay que tomarlo con pinzas, no es verdad que todo se arregle con innovación: de hecho, estamos padeciendo una crisis financiera provocada por innovaciones financieras.

Si observamos la historia de la banca en Estados Unidos vemos que hay un momento que para mí es de gran importancia: el desembarque de los matemáticos. Buscando incorporar una leva de técnicos, la banca americana fue a las facultades de Física, sobre todo, y no a las de Economía, porque lo que querían era una matemática muy compleja capaz de predecir flujos indeterminados, flujos inciertos. Como resultado, se crearon nuevos productos financieros matemáticamente fiables pero que al principio no había quién los entendiera. El presidente de Lehman Brothers dijo: “yo no entendía lo que estábamos vendiendo”. Y eso favoreció que la economía diera una vuelta muy interesante. En este momento estoy haciendo una historia de

las burbujas económicas. ¿Por qué aparecen? Aparecen porque el dinero es un medio simbólico. Son burbujas siempre financieras porque el dinero es un medio sin referente. Es como si nosotros estuviéramos utilizando un lenguaje que solo tuviera como referente otra palabra del diccionario, de modo que no saldríamos del diccionario. Nosotros nos salvamos porque en un momento dado salimos del diccionario y dijimos “oye, una silla es eso”. Una silla no es la misma palabra en inglés, no es la misma palabra en francés, no. Una silla es eso. En cambio, cuando el dinero se convierte en un conjunto de significados autoreferentes, no sabemos muy bien dónde nos estábamos moviendo.

Todo el mundo sabía cómo iba a ser la crisis actual. Lo habían predicho los economistas de la escuela austriaca: habían dicho que cuando el crédito se facilita y se bajan los intereses, se desarrolla una burbuja. Esa burbuja se va a invertir en cosas no muy importantes, en cosas que no son muy necesarias ni muy productivas, y va a llegar un momento en que esa burbuja va a crecer demasiado. La burbuja se basa en un cruel teorema de los economistas: una burbuja se mantiene con el teorema del “más tonto todavía”. Mientras haya uno más tonto que sea capaz de comprar a un precio mayor que el anterior, la burbuja se mantiene, y cuando se llegue al último tonto, que suele ser el más desprotegido, entonces la burbuja estalla. Por eso las burbujas son socialmente muy injustas, porque el listo ha vendido ya y el último que ha comprado, el último de la fila, se queda con el *marrón*. De manera que, efectivamente, lo sabíamos. Estaba en marcha el poder expansivo que tiene el dinero por el hecho de ser simbólico, y no sabemos muy bien cómo manejarlo. Las dinámicas del dinero son dinámicas muy complejas porque producen efectos emocionales, efectos físicos, y sobre todo por una cosa que nos hace estar siempre en precario: lo que mueve la economía no es el dinero, lo que mueve la economía es la deuda. Darse cuenta de que lo que nos hace progresar no es el dinero que tengamos, sino la deuda que seamos capaces

de contraer, nos pone a todos en una especie de sistema de precariedad que se asemeja a un castillo de naipes. Pero en fin, saber que funciona así ya es un buen paso.

Por cuanto respecta a la innovación, habrá que decidir cómo se innova, y desde el punto de vista educativo habrá que saber educar para la buena innovación.

Hay una buena noticia: en este momento sí sabemos cómo se pueden fomentar los procesos innovativos. Os recomiendo que entréis en una revista que estamos haciendo con la Fundación Repsol, *Energía Creadora*, donde se explica que un grupo de investigadores muy jovencitos a los que estoy formando se están especializando en detectar cómo son los procesos creativos en cualquier campo, tecnología, economía, ciencia, arte... Son estructuras muy parecidas. La intención es trasponer eso en guiones didácticos y lanzarlo a la escuela para que la escuela alimente el circuito de la creatividad. Así pues, hay muchas cosas que podemos enseñar, hay muchas cosas que estamos enseñando, pero tenemos un problema a la hora de centrar por dónde deberíamos ir.

En la economía está trabajando siempre el capital. Uno de vosotros ha dicho antes que nos falta capital, pero ahí también tengo que definir: capital es un conjunto de recursos acumulados que permite aumentar las posibilidades de una empresa, de una persona o de una sociedad. ¿De qué recursos hablamos? Hay un recurso que es el dinero, está claro. El conocimiento es otro. Pero hay un recurso muy importante que los sociólogos americanos llaman el capital comunitario. El capital comunitario es el modo de resolver los conflictos de una sociedad, y está determinado por los valores compartidos que tiene, por la confianza que genera y, también ha salido aquí, por la diferencia de renta que hay dentro de esa comunidad (es decir, que no produzca unas situaciones muy escandalosas).

¿Qué importancia tienen los tres capitales? Los tres ejercen una influencia directa y decisiva en la marcha de una sociedad. Son tres formas de actuar, y en dos de ellas está la educación de abajo arriba. Hay una que es la acumulación de capital, mediante el ahorro, mediante la creación de dinero, como se quiera. Otra es la formación de capital intelectual, y eso no lo estamos haciendo. Ya deberíamos estar un poco hartos de decir “a ver si arreglamos la educación”, porque a este paso nos vamos a pasar así otros 20 años. En este área mi propuesta es absolutamente tajante. Un sistema educativo como el nuestro pasa a ser un sistema educativo de alto rendimiento en un plazo que oscila entre 3 y 5 años y sin necesidad de un cambio espectacular de asignación presupuestaria. ¿Por qué no se ha hecho? Porque ha fallado la gestión de esos bienes económicos. Cuando repasamos las tablas de Pisa nos damos cuenta de que la calidad de la enseñanza no es directamente proporcional al aumento de la inversión, sino que ahí hay unos desfases clarísimos de gestión. En el caso de España lo tenemos muy claro. En el ranking educativo por estados España está en un puesto muy mediocre, y lo malo es que estamos ahí estancados. En cambio hay regiones que están en los primeros puestos: La Rioja, por ejemplo, o Castilla León. Pero es el mismo Estado, la misma situación presupuestaria, las mismas leyes. ¿Qué ha pasado ahí? Que han tenido mejor gestión. Navarra, por ejemplo, está muy bien situada. Cataluña no está muy bien, Valencia está en una posición catastrófica, Andalucía también, Ceuta y Melilla muy mal y Baleares muy mal. Pero bueno, si estamos todos en el mismo Estado. ¿Qué es lo que ha pasado?

Y además tenemos los dos informes McKinsey, que nos dicen exactamente cuál es la hoja de ruta, y los informes en Canadá de Michael Fullan, que ha estado de asesor (ojalá importáramos un asesor educativo en vez de importar jugadores de fútbol). O en Harvard, los informes de Toni Wagner sobre cómo se puede mejorar un sistema educativo. ¿Sabemos hacerlo? Sí. ¿Hemos tenido dinero para hacerlo? Lo hemos tenido y lo volveremos a tener. ¿Lo vamos a hacer? Pues lo

dudo, porque no hemos entendido que en el mundo educativo, como en todos los demás, hay una parte técnica que debería ir a misa, una parte de gestión y una parte política que tiene que ver solo con grandes decisiones de asignación o de prioridades, pero que no puede pasar por encima de las otras dos.

En España no ha habido nunca una estructura técnica de la educación bien hecha, nunca ha habido una buena gestión educativa. Vosotros sois empresarios: el Ministerio de Educación ha tenido 650.000 empleados y no ha tenido nunca una dirección de recursos humanos. ¿Concebís una empresa de 650.000 empleados sin tener una dirección general de recursos humanos? No, es que el recurso humano le traía sin cuidado. Y como toda la educación se basa en recursos humanos, pues ahí tenéis una de las razones de que todo fuera mal.

Esto es lo que tenía que deciros en la homilía de la hora de la comida. Las cuestiones son: ¿qué es lo que ha fallado?, ¿quién debe arreglarlo? Y luego, nos hace falta el capital monetario: ¿de dónde viene? Nos hace falta el capital intelectual: ¿quién lo desarrolla? Nos hace falta capital comunitario: ¿cómo desarrollarlo?

Con la Fundación Repsol hemos publicado un libro blanco sobre cómo conseguir una cultura del emprendimiento, de la innovación y de la excelencia, y pasa lo mismo. Tenemos pocas cosas que inventar. Lo que tenemos que hacer es ver qué ha funcionado y tener la sabiduría, la humildad, de copiar a los buenos. Yo he hecho ahora unos programas en la universidad de padres de 0 a 16 años, y digo, medio en broma pero bastante en serio, que son los mejores programas con este objetivo que hay en el mundo. ¿Por qué razón? Porque si hubiera otros mejores los habría copiado, y tengo un equipo rastreando qué iniciativas del mundo educativo tienen buenos resultados.

Estos son los temas para que meditéis ahora durante la comida. Luego, si queréis, los hablamos en el coloquio.



Àngel Castiñeira

La sobremesa es un buen momento para interpelar a José Antonio. Me dice Eugenia Bieto que el *president* Pujol estaba muy interesado en preguntarle algo a José Antonio Marina sobre la reforma educativa. Siendo él el titular de la Cátedra, y como tiene un sentido del deber verdaderamente exhaustivo, voy a pasarle el micro para que haga las consideraciones y preguntas que crea oportunas.

Jordi Pujol

Si las preguntas son interesantes no lo sé, lo interesante va a ser la respuesta, que naturalmente le corresponde a usted.

No nos hemos puesto de acuerdo sobre si la presente era la sexta o la séptima ley de educación que se hace en los últimos 30 años. No es bue-

no que haya tantas. Yo le preguntaría concretamente qué significa esta ley, si será una ley más que vendrá a engrosar toda esta cantidad de textos o no.

José Antonio Marina

Quiero hacer notar que debatimos con Javier Solana también.

Jordi Pujol

Por supuesto. El debate con Solana ya lo tuvimos una vez aquí, en público, durante una cena. Le dije: “Javier, tú y yo nos equivocamos con la LOGSE”. Yo la voté, y tú también, supongo. Siempre me culpo a mí mismo de bastantes errores, y uno de ellos es este, en este caso compartido. Conste que yo no estaba convencido y tú tampoco.



Javier Solana

Eso pasa siempre.

Jordi Pujol

Ya bueno, bueno... pero tú tampoco. Y sin embargo había quien nos arrastraba, y eran muchos.

Javier Solana

No nos arrastraba nadie.

Jordi Pujol

Bueno, queda hecha la pregunta.

José Antonio Marina

El tema de la educación es muy complicado, y si alguien piensa que sabe las soluciones se equivoca, porque en esta cuestión están implicados muchos agentes sociales. La educación influye en el ambiente cultural, pero el ambiente cultural influye también en la educación.

Sí es verdad que la LOGSE tenía cosas muy buenas. Se había dejado llevar, como decía antes el *president* Pujol, por algunas tendencias más pedagógicas que educativas en un sentido práctico. Y luego tenía un problema muy claro: era una ley muy ambiciosa que no iba acompañada de una ley de financiación.

Nosotros lo que estamos intentando es que pueda haber un programa general de educación, pero que el educando (el alumno), al ser tan variado, pueda beneficiarse de un proceso de adaptación a cada uno



de los individuos, lo que necesita un apoyo educativo muy peculiar.

¿Cómo funcionan bien los sistemas educativos eficaces? No se espera a que el alumno termine el curso para entonces decir "has suspendido tres, te voy a dar clases de apoyo". En el momento en que se detecta un pequeño retraso, al día siguiente esa persona, o ese niño, tiene su apoyo, porque en ese momento es muy fácil corregirlo. Cuando un niño sabe hacer multiplicaciones solo por 2 y sus compañeros saben hacer multiplicaciones por 3, ese salto es muy fácil de hacer; en cambio, si se espera a final de curso ya se ha marginado, y el paso ya es muy difícil.

Me decía el *president* Pujol que esta ley tampoco va a funcionar. ¿Por qué? Porque los problemas educativos no son de leyes, los problemas educativos son de gestión, y si no hay buena gestión las

leyes (mientras no sean absurdas) dan igual. A mí me gustaba más la ley de Pilar del Castillo que esta. La siguiente que hizo el Partido Socialista con Zapatero, por ejemplo, aunque nadie se enteró era una reforma educativa muy profunda hecha a partir de la Conferencia de Lisboa: se pasaba a considerar que lo importante de la educación no eran las asignaturas sino las competencias. Ahora bien, no se cambió el sistema, porque las asignaturas son lineales y las competencias transversales, y todo se metió precipitadamente en el mismo programa sin darse cuenta de que eran contradictorias. Conclusión, no valió para nada, porque era imposible llevar a cabo esa especie de programa contradictorio.

En la reforma de ahora algunas cosas son buenas, otras menos buenas y otras malas. ¿Cuáles pueden ser las buenas? Es verdad que se hace una educación profesional de sistema dual, es decir, que parte

de la formación se da en el centro educativo, y eso es bueno porque a esa edad, los chicos todavía tienen que aprender algo más que formación profesional.

Ahí ya sabéis que uno de los grandes debates es si se debe ir a una educación comprensiva, es decir, que todos durante toda la etapa secundaria sigan los mismos programas, o se tiene que ir a una educación diferenciada, y en ese caso, la cuestión es cuándo se hace esa diferenciación. Alemania lo hace muy pronto, a los 12 años. Pilar del Castillo quiso hacerlo a los 14, con itinerarios diferenciados, pero manteniendo al final una salida igual. La nueva ley lo hace a los 15. Para los que tenemos práctica educativa parece necesario que, por lo menos en el último curso, no todos estén con el mismo tipo de educación, porque hay chicos que no quieren estudiar, que tienen alergia a los libros, pero que no quieren salirse del sistema educativo, y hay que darles otra posibilidad.

Todos los datos que tenemos nos dicen que conviene una ley de educación muy estable, muy amplia. La LOGSE de Javier tenía el problema de que incluso insistía en cuál tenía que ser el procedimiento didáctico de las asignaturas. Conviene dar más autonomía a los centros. En teoría ahora la tienen, porque pueden hacer el proyecto educativo ateniéndose al entorno en que van a estar, pero de hecho esto se hace muy poco. Sabemos que se mejora con mucha rapidez el sistema educativo sin gran aumento presupuestario si se mejoran los equipos directivos de los centros (esta cuestión en España ha sido un desastre, porque se ha entendido como la introducción de un sistema autoritario en los centros, cuando era simplemente un sistema de eficacia) y si se forma al profesorado. Entre nuestro profesorado en este momento hay personas extraordinarias, pero son personas que han evolucionado un poco por un proceso de aprendizaje autónomo; nunca nadie se ha preocupado de formar al profesorado y el profesorado está teniendo ahora muchas dificultades porque educar se ha vuelto muy complejo. La población

escolar es muy heterogénea, en algunos casos es muy conflictiva, no hay un respeto por la educación. Presidente, posiblemente este es un aspecto que se le olvidó al representante de Castilla-León: la media educativa de los padres de los alumnos es muy baja, tienen mucha confianza en la educación, piensan que ellos no la han tenido y que la educación es lo que va a permitir a sus hijos salir adelante. En cambio, los de regiones o comunidades urbanas están ya un poco desengañados, porque sí han tenido una generación de hijos que han hecho estudios y sin embargo han visto que no les ha servido de gran cosa.

Pero le repito, no creo que una ley de educación vaya a cambiar nada, y que nos mantendremos dentro de unos parámetros discretos. Lo que necesitamos es una mejor gestión de todo el sistema educativo, porque es un diplomococ, es gigantesco, pero es muy difícil de poner en funcionamiento.

Antonio Garrigues Walker

Se dice que la universidad española no está bien y se mencionan estadísticas como la que dice que no hay ninguna universidad española entre las 100 primeras, entre las 200 primeras. Tenemos, en cambio, una paradoja (Unamuno decía que cuando una contradicción es muy evidente hay que llamarle paradoja): ESADE, IESE, Instituto de Empresa, están entre las primeras escuelas de negocios, lo cual no es nada fácil porque en su entorno hay una competitividad realmente tremenda.

Yo lo que quería preguntarte primero es: ¿estamos seguros de que no hay ninguna universidad española entre las 200 primeras? Porque yo conozco bien las técnicas de ESADE, de IESE y del Instituto de Empresa para colocarse en los rankings y defender su posición, que no es un oficio menor sino un oficio al que hay que dedicar una cantidad de tiempo importante. Ahora bien, no conozco una sola universidad española que se preocupe de estos rankings, ni una



sola, no la conozco, y lo que yo me niego a aceptar es que no haya ni una universidad española entre las 200 primeras; estoy seguro de que es falso.

Y la siguiente pregunta es la más importante y tiene que ver con algo que seguro que conoces, la Aneca (la Agencia Nacional para la Evaluación y la Acreditación), en la que yo estuve trabajando al principio porque me parecía un proyecto estupendo. Yo tengo activado un sentido americano que me dice que todo lo que se mide mejora y lo que no se mide no mejora. La Agencia Aneca no va adelante y las universidades se resisten mucho a la evaluación.

En Estados Unidos cada mes de enero sale un maravilloso libro en donde se dice qué universidades son las mejores para estudiar Derecho, para estudiar Periodismo, para estudiar ciencia, para estudiar tecnología. ¿No sería bueno que se hiciera lo mismo en este país?

José Antonio Marina

Comentaré varias cosas. En primer lugar, volviendo a los informes PISA, hay que decir que miden tres cosas, pero la prensa solo se fija en dos: la competencia lingüística y la competencia matemática-científica. La tercera es la competencia de la equidad educativa, es decir, si el sistema da oportunidades educativas con una cierta equidad a todos los alumnos. En esta categoría nosotros puntuamos muy bien, lo cual es importante. Porque si Finlandia y Alemania seleccionan a sus alumnos en secundaria, claro, al final lo que estás haciendo es una medición de los alumnos a los 14 años y previamente seleccionados: no es extraño que vayáis de cine.

Y en las universidades nosotros hemos optado por un sistema de gran equidad social, porque todo el mundo puede estudiar, pero de poco rendimiento académico. El problema en Estados Unidos es que

los padres, cuando tienen un niño, abren una cartilla para ahorrar, porque la universidad del hijo les costará entre 30.000 y 40.000 euros al año. Nosotros hemos optado por otro sistema, un sistema de universidades públicas y de equidad educativa.

Entonces, lo que nos tenemos que plantear ahora es: ¿no es posible conciliar ese sistema de equidad social con un sistema de eficacia? Pero no sé muy bien quién puede regenerar la universidad, porque de dentro no va a salir ningún sistema de mejora.

Conviene ver las cosas en una proyección histórica. En España, la ley de libertad de cátedra aparece para proteger la mejora educativa. Venimos de una tradición determinada, de una ideologización religiosa y política de la enseñanza que es muy perjudicial, y la ley de libertad de cátedra venía a decir que uno podría enseñar lo que creyera que tenía que enseñar. Sin embargo, después eso se ha protegido por el funcionariado, y de ello ha surgido un problema, porque yo conozco profesores de universidad fatales pero no conozco a ninguno que haya sido expulsado de la carrera por sus desastres educativos, y ahí hay algo que funciona mal. Y naturalmente, cuando las cátedras son vitalicias, pues para qué van a estar sometidas a evaluación, si no les van a poder echar. Eso es un problema muy serio.

Yo creo que no hay universidades españolas que merezcan figurar como tales en los rankings. Si lo merecen departamentos concretos de las universidades, porque hay departamentos absolutamente fantásticos. Les voy a contar dos casos. En España tenemos, entre otros, dos centros muy punteros: el centro de ciencias cognitivas de Alicante, que dirige Carlos Belmonte, presidente de la Sociedad Mundial de Neurociencia; y el centro que hay en San Sebastián, dirigido Pedro Mari Echenique, de Física del Estado Sólido, que es un centro de referencia mundial. Los dos me han dicho que para conseguir ese posicionamiento necesitaban estar relacionados con una universidad para tener una situación jurídica clara, pero que han marcado su independencia en todo lo demás de la universidad, porque si no, ésta les castraba. Y una de las

ventajas que tiene esto es que los dos centros, como son de calidad, encuentran muchísima financiación en el extranjero, porque en todo el mundo hay muchísimo dinero esperando a encontrar un buen proyecto de investigación que financiar. Cuando se tienen centros con prestigio científico y relaciones, viene mucho dinero. Estos dos centros, que son de primera fila, están prácticamente financiados no con dinero de la universidad sino con dinero que viene de las grandes fundaciones científicas extranjeras o de las grandes empresas que fomentan la investigación, y es por ahí por donde tenemos que ir.

Creo, además, que tendría que haber una ley del funcionariado distinta para que por una parte se protegiera el puesto de trabajo pero por otra parte se le evaluara. La alergia a la evaluación es absolutamente perjudicial para el sistema. En casi todas las administraciones. Yo estuve dirigiendo durante tres años un comité para evaluar las políticas que había en Andalucía para el fomento de la lectura. El fomento de la lectura es un parámetro importante, porque correlaciona con muchas cosas en el ámbito educativo: con el descenso de la violencia, con la participación política, etc. Me encontré que había en la comunidad tres planes distintos y no coordinados entre sí, más los planes municipales, que venían por otro lado. Propuse unificar los planes y establecer un objetivo evaluable: Andalucía tenía cinco puntos de diferencia con respecto al resto de la media española en índice de lectura, y propuse hacer un plan que en tres años se comprometiera a salvar ese *gap*. Contestación de los consejeros en aquel momento: no, porque si nos ponemos un objetivo evaluable a lo mejor se descubre que no lo estamos haciendo bien. Es un problema. La evaluación es absolutamente necesaria y no está funcionando ni nece ni el Instituto de Evaluación de las Enseñanzas Primarias y Secundarias.

Javier Solana

Soy catedrático de universidad, soy catedrático de ciencias y me gustaría decir tres o cuatro cosas que a veces no sabemos.





Primera, Erasmus es el programa más importante que tiene España y que tiene Europa de enviar estudiantes a otras universidades, Oxford, Cambridge, Finlandia. Yo me he molestado desde mi vuelta en hacer una base de datos con respuestas de los muchachos españoles que han ido con Erasmus a las universidades más sofisticadas de Europa. Se les preguntaba si llegaron bajos de nivel, al nivel, altos de nivel, etcétera: es una pregunta que está muy bien medida. Pues la sorpresa para mí (para mí menos, para ustedes muchísima), es que no hay prácticamente ni uno se haya sentido inferior, que se haya sentido peor formado, y van en el año tercero y cuarto de carrera, no en el primero, van ya casi al final. Con lo cual, tenemos que hacer un poquito de examen de conciencia, porque si estos que van no se sienten mal sino que se sienten, en algunos casos, incluso con más conocimientos que los que estaban allí, golpes de pecho demonios todos, pero alguno tiene que dárselos un poco menos, porque este dato es muy importante.

Segundo, la Universidad de Harvard, en la que yo soy profesor, tiene 7.000 alumnos de *undergraduate*. La Universidad de Valladolid tiene cuatro veces más. El presupuesto de la Universidad de Harvard no voy a decir cuánto es, pero sí voy a decir una cosa: yo hice el acto de clausura del curso pasado y solamente los *alumni* de hace 10 años, que pagan el curso de 10 años después, dan una especie de generosa contribución que siendo una parte mínima de la financiación de Harvard ya es mucho más que todo el presupuesto que tiene la Universidad de Valladolid para un año. He ahí otra lección a tener en cuenta.

La tercera cosa que quería decir es que hay muchos centros como los dos que has dicho, José Antonio. Echenique es mi amigo, es físico en Estado Sólido, ha sido colega mío, hemos publicado juntos, lo conozco perfectamente. Como el centro Echenique hay 4 o 5 en España, financiados magníficamente, en Biología Molecular. Hay grandísimos centros de primerísima división. Lo que no es posible es que todos los centros

de la universidad española sean de primera división, sin duda alguna. Yo creo que los que hacen valoraciones de las universidades no hacen valoraciones de las universidades, hacen valoraciones de las escuelas, de los centros, etcétera, no de la universidad. Nuestra universidad no tiene peso para que toda la universidad sea maravillosa, pero yo sería un poco menos pesimista en este sentido.

Hace poco venía de Alemania: las empresas alemanas piden ingenieros españoles, todos los que salgan, les cogen a todos. No serán malos, serán buenos: ingenieros, físicos, químicos.... Lo que no tenemos es una estructura empresarial de investigación: como no hay investigación en la empresa es muy difícil que haya científicos en el mundo empresarial.

La última cosa que quería decir es por alusiones. La Aneca la inventé yo, la puse yo en marcha. La aparición de la Aneca da lugar a la primera valoración de un funcionario. Se le valora por el trabajo que ha hecho en los últimos seis años, y se le da un plus de todo, un plus de dinero, un plus para poder acceder a cátedra, un plus para progresar, si ha hecho lo que tenía que hacer. El funcionario es juzgado por gentes españolas y no españolas, y yo creo que eso fue revolucionario; no sé si se habrá destrozado o no, pero desde luego cuando yo estuve allí funcionaba como un reloj, y fue lo que hizo que en España se empezara a publicar en las revistas internacionales. A mí me da un poco de pena, quizá hemos perdido mucho tiempo, no lo sé; pero yo viví un momento de gran impulso como científico español y como ministro español. No sé si todo eso se ha ido, el suflé se cayó, no lo sé. Pero sí quiero dejar claro que algo de eso queda y debe quedar.

José Antonio Marina

Javier tiene razón con algunas matizaciones. Es verdad que el programa Erasmus es un programa que ha podido transformar a gran parte de la juventud española, pero está reservado, entre otras cosas, a quien puede pagárselo, porque las becas Erasmus solo cubren una

parte muy pequeña de lo que cuesta la estancia en el extranjero. Además, van los mejores. No lo digo por vanidad absurda: mi hija está estudiando Historia del Arte en la Complutense, ha estado en Friburgo y ha estado dos cursos en el Institute of Fine Arts de Nueva York, que es el *top del top*. Claro, los buenos estudiantes de España salen con muy buena preparación, pero el asunto está en que tenemos una dinámica terrible de alumnos que quedan descolgados. Pero además hay que ser justos. Es verdad que mientras que en la enseñanza primaria y la enseñanza secundaria nos movemos en niveles de financiación bastante parecidos a los de otras naciones, en la enseñanza universitaria estamos con una inversión por alumno bajísima, realmente bajísima, algo así como la décima parte de lo que cuesta un alumno americano.

Pero pasa otra cosa: nosotros tenemos un porcentaje de alumnos universitarios mayor que el que tiene Alemania o que el que tiene Suecia. Es una cuestión de tipo social. España era, y sigue siendo, una sociedad muy estratificada socialmente, con muy pocas posibilidades de acceso social. Una de estas posibilidades es tener un título universitario; por tanto, hay un porcentaje muy grande de alumnos que van a la universidad sin que les interesen los estudios: lo que les interesa es tener un título. ¿Y por qué? Porque en España somos muy especiales. Si no tienes un título... A ver, ¿qué queremos que sea el novio de la niña? ¿Fontanero? Ha habido una presión social que ha llevado a muchos a la universidad. Ojalá desaparezca ahora, cuando se prestigien los títulos que vengan de la formación profesional de grado superior, que son muy buenos y además tienen mayor índice de empleo. Así pues, en este sentido todos tenemos un poco de culpa.

Y finalmente, Javier, una crítica que hago a la Aneca: todos los méritos que se evalúan en profesores de universidad tienen que ver con investigación, no con docencia.

Javier Solana

Lógicamente.

José Antonio Marina

No, nada de lógicamente, no. La universidad tiene dos funciones. Tiene la función de enseñar a los alumnos, y eso es docencia, y luego tiene la función de investigar o de enseñar a los investigadores.

Javier Solana

Hace muchos años, mi querido amigo, se definió claramente la función de la universidad. La función de la universidad es investigar, es romper el conocimiento, y la universidad investiga y porque investiga enseña, no al revés. Lo puedo decir más fuerte. La universidad investiga y porque investiga enseña. Si no investigara no enseñaría, y ese es el sentimiento que debe tener una institución docente: investigar. Si no investiga, si no rompe el saber, es una máquina de repetir cosas, y para eso a día de hoy ya tenemos Google.

Àngel Castiñeira

José Antonio, Javier: permitid que interrumpa vuestro debate. Estamos acercándonos a la hora y hay más palabras pedidas. Damos la palabra a Ignasi Carreras y a Jaime Malet, y por último al decano de Esade, Alfons Sauquet, que seguro que también tiene cosas que decir sobre el tema de la investigación y la docencia.

Os pido a los tres que seáis breves, porque seguramente Javier Solana y José Antonio Marina querrán volver a intervenir.

Ignasi Carreras

Yo querría ahondar un poco en lo que estabas comentando, José Antonio, sobre el exceso que tenemos de universitarios en nuestro país. El problema no es que tengamos un exceso de universitarios (que en parte exportamos a otros países y en par-

te están haciendo actuaciones laborales muy por debajo de sus posibilidades), sino que tenemos un porcentaje de población con estudios medios de formación profesional realmente muy bajo, y en un país donde hay casi seis millones de parados, si esas personas no tienen una mayor cualificación es difícil que puedan tener empleabilidad. En esto, pues, coincido mucho con lo que comentabas: es un problema del sistema público de la educación y es un problema de la sociedad, porque no valoramos los estudios profesionales.

Una primera pregunta, pues, sería ¿qué te parecen estas experiencias, más presentes en Alemania pero que están estableciendo algunas empresas en España, de plantear trayectorias de formación profesional reglada dentro de las empresas? Es cierto que crean ocupación y que permiten una simbiosis mucho más clara entre el tipo de estudios y la ocupación de estos alumnos, aunque seguramente se pierde una dimensión más humanística, más general. Con todo, en un contexto tan negativo como el actual, parece necesario acercar la educación a la realidad de las empresas.

El segundo comentario se refiere a los tres recursos limitados que comentabas por la mañana: dinero, conocimiento y capital comunitario. Yo creo que en este país buena parte de la solución pasa por el liderazgo, pero hablo de líderes que no solo tengan un buen proyecto y un equipo que intentan que les siga, sino también líderes que son capaces de crear comunidades de liderazgo: es necesario que en las compañías haya cada vez más líderes capaces de tirar de un proyecto común. En nuestra crisis hemos tenido muchos problemas de este orden. Pienso que algunos de los problemas que ha habido desde el punto de vista de gestión del riesgo, de codicia, de malas prácticas, han surgido porque no había una cultura de liderazgo suficientemente asumida por diferentes personas, una cultura que evitase que el interés personal y del corto plazo pesaran más que el interés de la compañía, de la organización, de largo plazo.



Esta mañana hablábamos de un cambio de paradigma, y me gustaría que fuese realidad, que se pasara de unos valores centrados en el corto plazo a unos valores centrados en el largo plazo. Sin embargo, este cambio significa poner en tensión una cultura de crecimiento, una capacidad de crecimiento. Da resultados al cabo de un tiempo, es un crecimiento mucho más sólido pero que muchas compañías no se pueden permitir en estos momentos, y hay la tentación de coger atajos. Un atajo posible son los sectores no sostenibles, que generan consumos innecesarios, que tienen malas prácticas, etc. Entonces, me pregunto si no hemos de generar un capital comunitario dentro de las propias compañías, con un liderazgo que genere líderes y no solo seguidores.

Jaime Malet

En un momento en que los recursos son tan limitados, en el que según se ha dicho los recursos que

van dirigidos a la educación primaria y secundaria son superiores a los de la universitaria, me gustaría afirmar, si me permiten de una forma taxativa, que invertir poco en la educación universitaria y mucho en la primaria y la secundaria es muy mal negocio, porque el talento y la excelencia es un bien escaso y el mundo compite por la excelencia. Si tenemos una educación primaria y secundaria muy buenas, donde quizás no alcanzamos determinados niveles pero como mínimo invertimos un montón de dinero y de ideas, y tenemos una universidad muy mala, ¿qué es lo que tenemos? Una universidad poco meritocrática, no competitiva, con una *governance* totalmente surrealista. ¿Qué va a pasar? Pues que la gente, cuando llegue el momento de ir a la universidad, en vez de quedarse en España se irá fuera, y no atraeremos talento de otros países.

Yo quería introducir este pequeño elemento de reflexión porque la educación universitaria es muy



importante, y en España, como bien ha dicho Antonio Garrigues anteriormente, estamos en una situación realmente muy, muy pobre.

Alfons Sauquet

Mi comentario va en tres direcciones. La primera es apuntar que efectivamente, es probable que el resultado de la educación universitaria no sea tan malo cuando estamos viendo que muchos ingenieros son reclamados desde otros países europeos en estas circunstancias, lo cual es un indicador de que las cosas no se deben hacer tan mal. Ahora bien, dicho esto, la universidad se toma como si fuera un objeto que no debe tener diferencias, y eso desde mi punto de vista no es correcto. Cuando hablamos de las mejores universidades estamos hablando de un segmento pequeño dentro de una gran masa de universidades. En Estados Unidos no todas las universidades hacen

investigación, pero las que hacen investigación son las mejores, y esto hay que empezar a aceptarlo: que hay diferencias. Y con respecto a las inversiones yo entiendo que lo que se está haciendo en la universidad pública española no es menor, es una inversión elevada. Lo que se está transfiriendo a cada una de las universidades por plaza no es menor; estamos hablando ya de miles de euros, si además a esto le añadimos las tasas de fracaso que se están produciendo, que son elevadísimas, de entre el 30 y el 40% de estudiantes no acaban en el plazo fijado, la inversión global que se está haciendo es muy elevada. Por lo tanto, no es un tema de cantidades sino de mejor administración, y también de empezar a buscar perfiles entre todas las universidades. No todas las universidades pueden ser las mejores pero sí que las mejores tienen que estar basadas en investigación, en esto no hay ninguna duda. Nadie en el sistema británico esperaría que Oxford fuera una universidad que estuviera buscando el igualitaris-



mo, en absoluto; lo que les piden es que sean los mejores en determinados campos, no en todos tampoco, pero sí en determinados campos, y eso hay que aceptarlo de cara a plantear un nuevo modelo.

José Antonio Marina

Es cierto que ha habido un descrédito de la formación profesional. Ahora bien, en teoría esta ley quiere resolverlo; va por un método dual como el alemán, de manera que no toda la educación se puede hacer en la empresa porque entonces se pierde parte de la educación que creemos necesaria para todo ciudadano. El único problema está en cuándo se hace el cambio a la formación profesional. Yo creo que se puede hacer a los 14 años. Ahora se ha hecho a los 15; me parece precipitado hacerlo a los 12, como en Alemania, de manera que tener hasta los 14 una educación troncal es bueno. En la educa-

ción obligatoria estamos formando a ciudadanos, es el nivel básico que va a tener una sociedad. Por tanto, a partir de los 14 se puede hacer una diferencia, una parte sigue estando dentro del centro educativo pero la otra está haciéndose dentro de la empresa. Pero hay que contar con los empresarios, porque si no, no hay puestos de trabajo.

Yo creo que la solución a estos problemas es ir a un socialismo de las oportunidades y a una aristocracia del mérito, las dos cosas. La igualdad no puede estar al final, tiene que estar al principio. Y si necesitamos capacidad, no solo dentro de las universidades sino también dentro de las empresas para intentar tener objetivos claros y sistemas de evaluación claros de que lo estamos haciendo bien. En cuanto a la educación primaria, los estudios de Heckman, Premio Nobel de Economía, apuntan que la inversión en primaria es la que produce más retorno económico en una sociedad. Lo que yo de-

cía es que con el presupuesto que hay ahora por alumno en primaria podemos hacerlo muy bien, y en secundaria, podemos hacerlo bastante bien. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en España tenemos un problema que mucha gente critica: que cerca del 40% de la educación primaria y secundaria es concertada. Este es un problema muy interesante porque en este momento la educación concertada está financiando una parte importante de la educación pública. ¿Por qué? Porque la asignación que da el Estado por plaza escolar en la concertada es por lo menos un 30% menos de la que da en la enseñanza pública, lo que permite como una especie de corruptela: como yo sé que te estoy pagando menos de lo que debería, te voy a autorizar a que no cumplas la ley con escrupulosidad. Los centros concertados tienen por ley no introducir ningún tipo de selección del profesorado, y sin embargo hay muchos procedimientos indirectos para seleccionar. En este momento la financiación de la enseñanza obligatoria la hace en parte la enseñanza concertada, que lo está haciendo bastante bien, pero que sin embargo tiene esa peculiaridad. Por ejemplo, en Cataluña hay uno de los mejores colegios, no solo de Cataluña, de España y posiblemente de Europa, y es un colegio concertado, el colegio Montserrat, absolutamente colosal. Es una enseñanza concertada fantástica, ejemplar, y por lo tanto indica que se puede hacer bien.

Y finalmente, vuelvo a decir que una cosa es formar y otra cosa hacer investigación. ¿Estás seguro de que un Premio Nobel especializado en la conexión sináptica va a ser buen profesor de introducción a la neurología? Son dos cosas distintas, y por lo tanto hay que separar, dentro de una universidad, los catedráticos que son docentes y los catedráticos que son investigadores. Las dos categorías juntas sí forman una universidad de gran prestigio y de gran potencia, pero un investigador no necesariamente va a ser un buen profesor de asignaturas básicas. Yo por lo menos he conocido casos en que no era así, porque están muy en lo suyo, porque piensan, entre otras cosas, que las horas que

están dedicando a la docencia son horas perdidas para la investigación... Ahora bien, en cursos de doctorado o en cursos específicos de investigación la cosa cambia. Pero, ¿un Premio Nobel de Física va a dar un buen curso de primero de Física?

Javier Solana

Sí.

José Antonio Marina

Pues hombre, qué quieres que te diga, Javier. Georges Charpak, Premio Nobel de Química, ha hecho todo un curso de química para primaria, pero son excepciones.

Àngel Castiñeira

Tendremos ahora tres intervenciones de primer nivel: Antonio Garrigues, Enric Juliana y Àngel Pascual. Van a hablar de la transformación adaptativa en el ámbito de los países, moderados por el secretario general de ESADE, el profesor Francisco Longo. Después intervendrá Javier Solana hablando de la transformación del mundo. Y hacia las 17:30h está previsto que llegue el *Conseller* de Economía y Empresa, que hará la clausura conjuntamente con el titular de la cátedra y Eugenia Bieto, directora de ESADE.



LA TRANSFORMACIÓN ADAPTATIVA DE LOS PAÍSES





Francisco Longo

Buenas tardes. Tenemos por delante en esta parte de la sesión la intervención de tres ponentes en torno al tema de la transformación adaptativa de los países. Decía esta mañana Pedro Solé: “las empresas no saldrán solas de esta situación”. Ahora nos trasladamos a la escala en la que se desarrolla todo este acompañamiento, al funcionamiento de nuestra vida colectiva, y ese “nuestra” incluye a las empresas.

Trasladarse a la escala de los países en realidad nos lleva a plantearnos cuestiones similares a las anteriores: en qué nos está haciendo distintos la crisis; cómo nos influye, para bien y para mal; qué futuro nos espera y qué desafíos nos está planteando; cómo estamos a la luz de estos retos colectivos; en qué deberíamos cambiar si podemos. Ahora bien, lo que cambia son las áreas en las que

se proyecta esta reflexión, que dejan de ser el área intraorganizativa de la empresa y sus problemas para plantearse en un ámbito más general.

Se me ocurre que al menos hay cuatro niveles en los que puede desarrollarse esta reflexión sobre cómo la crisis afecta a la transformación adaptativa de los países.

1. El primero es cómo nos gobernamos, y en la actualidad esto no afecta sólo a lo que venimos llamando gobiernos porque los sistemas a través de los que nos gobernamos se han vuelto cada vez más densos y más complejos.

Se habla cada vez más de gobernanza en lugar de gobierno, y esto implica que en la esfera pública donde se preparan, se diseñan, se adoptan, se ejecutan y a veces incluso se evalúan las decisiones colectivas, intervienen no sólo los gobiernos

sino también las empresas, las organizaciones sociales, los grupos de interés, los medios, diferentes tipos de redes y movimientos diversos.

En definitiva, nos planteamos cómo está siendo afectado todo eso por la crisis y en qué medida nos plantea problemas para contar con una esfera pública colectiva bien gobernada.

Citaba esta mañana Àngel Castiñeira el último libro de Francis Fukuyama, profesor de Stanford sobradamente conocido. Dice que una democracia liberal consolidada está integrada básicamente por tres elementos: estados efectivos que consiguen desempeñar su papel, estabilidad del marco jurídico aplicable y *accountability*, es decir, exigencia y rendición de cuentas por parte de la sociedad a los gobiernos, que se expresa fundamentalmente en elecciones, pero no necesariamente solo en elecciones.

Y añade una cosa sobre la que vale la pena reflexionar. Dice que en realidad, la combinación de estas tres cosas es un milagro de la política moderna, porque no es evidente que las tres existan al mismo tiempo, y hay muchos países del mundo en los que existe uno de estos elementos pero no los demás.

En nuestro caso, como democracia europea consolidada contamos con estos tres elementos, pero el modo en que funcionan seguramente requeriría ajustes muy significativos.

2. Un segundo nivel sería el de en qué medida como país y como países tenemos un grado de cohesión social y de cohesión territorial que nos permite funcionar adecuadamente haciendo frente a los retos que la crisis nos plantea.

3. Un tercer ámbito sería qué estructura económica nos deja la crisis y cuáles son nuestros activos para construir eso que llamamos un nuevo modelo económico, un nuevo modelo productivo.

Decía el profesor Marina: “no es lo mismo tener la capacidad que tener el acceso a la capacidad”. ¿Cuáles son nuestros activos, nuestras capacidades y cuáles son los sistemas a través de los cuales podemos acceder a esos activos colectivos? En definitiva, ¿hacia dónde debemos ir en el plano económico?

4. Y, por último, pero evidentemente no pretendo agotar la cuestión, ¿cómo somos y cómo deberíamos ser como sociedad? Esto nos remite al plano de la cultura, de los valores, de aquello que nos aglutina colectivamente y que favorece y dificulta la salida de la crisis y plantea diferentes maneras de superarlas. Si es que efectivamente, como recordaba uno de nuestros ponentes Antonio Garrigues, tiene sentido que sigamos hablando de crisis; yo Antonio, sigo hablando de ella porque está en el programa, pero comparto buena parte de la reflexión que nos trasladabas.

Para intervenir y trasladarnos sus aportaciones sobre todo ello tenemos tres ponentes. Les voy a dar la palabra por orden. Voy a empezar con Àngel Pascual-Ramsay que es director del Núcleo de Riesgos Globales de ESADEGeo, el Centro para la Economía Global y Geopolítica de ESADE que dirige Javier Solana. Anteriormente ha sido asesor y ha trabajado en el Departamento de Análisis y Estudios del Gabinete de la Presidencia del Gobierno durante tres años y se ha incorporado con nosotros muy recientemente.

Como recordaba esta mañana Àngel Castiñeira, acaba de publicar un libro: *¿Qué nos pasado? El fallo de un país*. Supongo que algunas de las ideas que expone en él las compartirá con nosotros ahora.

Les voy a pedir a los tres ponentes que se ciñan, por favor, lo más escrupulosamente que puedan al término de diez minutos por intervención para recuperar un poco el tiempo y dar paso después al coloquio. Adelante, Àngel.



Ángel Pascual-Ramsay

Muchas gracias a los organizadores por la invitación, buenas tardes a todos.

Lo que se plantea es una tarea al mismo tiempo compleja y, para algunos, obvia. Cinco años después del comienzo de la crisis entendemos lo que nos ha pasado. Ese es el primer aspecto que Ángel Castiñeira me pidió que comentase. El segundo es: ¿y qué podemos hacer para salir de esta?

A mí, más que intentar dar una respuesta completa, que sería imposible en diez minutos, me gustaría apuntar cuatro o cinco ideas que quizás no se comentan lo suficiente y que pueden dar lugar a un debate animado. Pretendo que sean cosas, por lo menos un par de ellas, un poco provocadoras en el buen sentido de la palabra. Creo que están sustanciadas por la evidencia, creo que son cosas que tenemos

que asumir y que forman parte de un diagnóstico correcto, que es el principal factor a la hora de dar una solución a la situación que tenemos encima.

Entonces, primero se impone hacer el diagnóstico de lo que nos ha pasado. En primer lugar es importante entender que esto no es tanto una crisis cuanto una crisis de crisis, es una convergencia de muchas crisis que se retroalimentan y que además mutan la una a la otra, es algo que comenzó como una crisis financiera; la respuesta a la crisis financiera, o el efecto, que fue un parón del crédito, generó una recesión económica; la respuesta a esa recesión económica generó una crisis fiscal; que en Europa dio lugar a una crisis del euro.

Y todo ello enmarcado dentro de lo que es quizás la gran historia de nuestro tiempo, que es el gran cambio geopolítico de desplazamiento de poder económico y político de Oriente a Occidente. Y

que explica mucho, y esta es quizá una de las primeras pinceladas que quería decir, de lo que está pasando. Es decir, lo que está pasando es algo de naturaleza geopolítica. A mí me gusta decir que si el euro al final experimenta una ruptura o algo parecido, el origen está en el año 1978, cuando el euro ni siquiera se había empezado a concebir todavía, pero ¿por qué? Porque es en ese momento cuando empiezan las reformas en China. Empieza a generarse crecimiento económico y ahorro en China, y de la mano de China, en el resto de las economías emergentes. Se acumulan esas bolsas de ahorro que gracias a la globalización financiera financian las burbujas de crédito, sobre todo porque coinciden con otra fecha geopolítica que es el año 1989, la caída del Muro de Berlín, una cuestión de mala suerte. Además, cuando se crea el euro y entra en vigor, Alemania está en recesión, y hay que poner unos tipos de interés que a Alemania le venían bien pero que para España fueron un regalo envenenado.

Son dos fechas geopolíticas que explican la burbuja de crédito y los problemas que hemos tenido después. Otro tema que creo que es importante es la desigualdad económica. Cuando tienes unas rentas de las clases trabajadoras y medias estancadas durante veinte años y necesitas seguir generando beneficios corporativos, ¿cómo cuadras eso? Se cuadra con una palabra que se llama crédito. Pero claro, eso tiene un límite y es lo que nos ha pasado y ahora esas rentas siguen estancadas, incluso están bajando y como ya no se puede financiar, salirse fuera a través del crédito pues lo que hay es una contestación social al sistema.

Me refiero a la cara oscura de la globalización, tanto de los movimientos ingentes de flujos de capital desestabilizadores, de la desigualdad de rentas y de cómo ha castrado la capacidad de acción de los Estados a la hora de regular los mercados financieros.

Desde el punto de vista nacional, esa crisis llega en el peor momento para España. Yo siempre digo que

si este agotamiento del patrón de crecimiento nos hubiera pillado quince años antes, el problema ha sido serio pero no como el de ahora. Porque nosotros teníamos un modelo de bajos costes y hubo tres shocks externos positivos, primero la incorporación a la unión monetaria, después el euro y después la inmigración que nos permitió mantenerlo, pero llegó un momento en que se agotó.

Hay un cambio sísmico como no ha habido en siglos en el orden económico internacional, que es la incorporación de tres quintas partes de la población mundial, con unos costes laborales con los que España es incapaz de competir.

Entonces tenemos un problema de agotamiento de nuestros nichos de mercado, de nuestros sectores de crecimiento y como no hemos hecho las reformas que teníamos que haber hecho en los últimos quince años, se nos viene encima este tsunami de competencia y no tenemos los mimbres para competir.

Me gustaría identificar lo que yo creo que son algunos problemas de España en términos de nuestro modelo de crecimiento.

El primero, y éste insisto, lo hago yo en el sector privado antes de trabajar en la Presidencia del Gobierno y creo que la crítica tiene que entenderse como un ejercicio de diagnóstico apropiado y no en términos acusatorios. Creo que España tiene un problema muy serio y ese problema se llama sector privado, se llama empresariado. El empresariado sobre todo que domina estos grandes sectores hasta hace poco regulados y que han creado un mercantilismo plutocrático. Lo que me preocupa es que se ha creado una narrativa un poco exculpatoria, que dice: "aquí el problema son los políticos, que son un desastre, nos han hundido a todos, y nosotros, el sector privado, somos las víctimas que lo estamos haciendo bien. Pero claro, esta barrera de ineptitud política nos impide avanzar". Los políticos lo han hecho muy mal, eso por descontado, pero creo que no son los únicos no digo responsables,



sino causantes de la situación que tenemos. Ante esa narrativa hay que esgrimir datos.

Primer dato: lo que hizo a España poco competitiva en el último ciclo de crecimiento fueron los márgenes de los beneficios y no los salarios. El diferencial de inflación de España con la zona euro del año 1999 al 2007 fue de 1,85 puntos porcentuales de media anuales, de ese 1,85, un 0,88 era imputable a los márgenes de beneficios y sólo 0,33 a los salarios. Es decir, los márgenes de beneficios computaron el triple de lo que computó la subida de los salarios.

Segundo problema: la falta de competencia en muchos mercados. Hay sectores que si no son oligopólicos son cuasi oligopólicos, y en ellos, dos o tres empresas en connivencia con los poderes públicos tienen regidas barreras de entrada muy serias a la competencia. Esto refleja ese problema ancestral de la economía española, el corporativismo. Lo decía Felipe González ya hace veinte años al

hablar del *establishment*. Eso está en la base de lo que estamos viendo en la calle, en la reacción contra las élites políticas, económicas, sindicales que tienen la energía negativa del país bloqueada.

Tercero, ya se ha comentado hoy: inversión en I+D. España tenía un problema de inversión en I+D, pública y privada. La diferencia es que la pública ha ido mejorando. El problema lo tenemos en la investigación privada. Las empresas coreanas invierten cuatro veces más, las francesas el doble. Y esto no se puede imputar a malas políticas, España ha tenido un régimen de deducción fiscal para fomentar la I+D de los más generosos, Alemania prácticamente no tenía ningún tipo de deducción e invertía mucho más. El gasto público (estos son datos de 2007, antes de que llegara la crisis) en I+D fue solamente un 19% menor que la media de la OCDE, el privado un 67% menor. En Alemania el 70% del gasto en I+D lo hace el sector privado y sólo el 14% el público.

El otro día veíamos las noticias sobre la tributación del Impuesto de Sociedades. El tema de las exportaciones me preocupa. En los primeros diez meses del año pasado, Alemania exportó a China 56.000 millones de euros en bienes, Suecia 3.600, Francia 8.000, Bélgica 6.000, España 2.000-2.500. Cuando hablamos de que nuestra exportación es un elemento positivo, tenemos que descomponer el origen de nuestras exportaciones. Muchas vienen de unos ingresos extraordinarios por una burbuja inmobiliaria, otras de sectores como el automovilístico que están en declive.

Entonces, ahí hay un problema que tenemos que afrontar, hay un problema de falta de dinamismo de nuestra estructura económica, hay un problema de excesivo corporativismo. No es cuestión de culpar, es cuestión de diagnosticarlo. En este contexto tan competitivo, si seguimos haciendo las cosas así, tengo miedo. Soy un poco más pesimista de lo normal, pero es que la posibilidad de languidecer es una perspectiva real: lo ves en países como Argentina, en buena parte de África. No está claro que vayamos a salir de esto.

Estamos en medio de un cambio económico y geopolítico como no hemos visto en siglos. O España empieza a cambiar verdaderamente estas estructuras de política económica en sus términos más amplios o creo que podemos tener un problema. Espero que esto se entienda en el espíritu constructivo y de diagnóstico de un problema que nos concierne a todos, y que creo que es responsabilidad del sector privado afrontarlo y darle una solución. Muchas gracias.

Francisco Longo

Muchas gracias Ángel por la concisión. Creo que de este modo habrá oportunidad luego en el coloquio de que hagas precisiones sobre las intervenciones de los participantes.

Voy a dar la palabra prácticamente sin presentación a Enric Juliana. Le conocemos sobradamente todos: director adjunto y delegado de *La Vanguardia* en Madrid, autor de varios libros bien conocidos como *La España de los pingüinos*, *La deriva de España*, y el más reciente *Modesta España*. Un agudo diagnosticador de la situación por la que atravesamos. Enric, cuando quieras.

Enric Juliana

Muy buenas tardes. Yo quisiera empezar con un dato que en el barullo de la batalla algunas veces nos pasa inadvertido. Es un dato positivo de la realidad española actual. Desde hace más de dos años en España no ha muerto ninguna persona por razones de carácter político, nadie ha perdido la vida como consecuencia de una acción de carácter político, por sus ideas políticas o bien porque haya sido agredido por razones políticas. Supongo que las estadísticas se refieren al período que va del final de la guerra hacia acá. No hay estadísticas más lejanas, pero probablemente es la primera vez en la historia del país en que hay un período en el que no hay violencia política.

Y eso aparte de ser una curiosidad estadística que llama la atención, conlleva un hecho político, a mi modo de ver muy relevante. Es la primera vez que en España no se halla bajo estado de excepción, porque la existencia de la violencia política, ni que fuese en los últimos años de baja intensidad, conllevaba en la práctica la permanencia de un cierto estado de excepción. Mientras ETA ha estado provocando muertes, en España ha habido de una forma u otra estado de excepción. Más adelante pondré un ejemplo que permitirá entender mejor lo que quiero decir.

Lo que ocurre, y esta es quizá la paradoja cruel del momento, es que esta situación coincide con un cierto estado de excepción económico. La felicidad, la dicha, nunca es completa: la época de



mayor bonanza histórica coincide con una fase de emergencia, podríamos decir, económica.

Esto a mi modo de ver explica algunas, no todas, de las cosas que están ocurriendo. El levantamiento *de facto* del estado de excepción está propiciando una discusión muchísimo más abierta de la que habíamos tenido hasta la fecha sobre muchas cuestiones de la vida española. Una discusión, a su vez, atropellada, como consecuencia de las angustias que provoca la crisis de la economía. Una discusión angustiosa, por tanto, en la que a mi modo de ver, desgraciadamente vuelven algunos rasgos específicos de la psicología colectiva española en épocas de dificultad, rasgos que habían aparecido en etapas anteriores y que en algunos casos condujeron al país al desastre, como es el tenebrismo, que ya se produjo hace más de un siglo. En esta época en que el país debía estar feliz de haber superado por primera vez en su historia el

estado de excepción, regresa al tenebrismo como consecuencia de la crisis y sobre todo de la falta de horizontes ante la crisis. También lo hace por la sensación de que los sistemas de equilibrio que se habían organizado en la Transición, en la fase de maduración de la misma y en las fases posteriores, siempre condicionados por este estado de excepción de media o baja intensidad, se han gastado, han sufrido la erosión del tiempo; aparecen lesiones y erosiones hasta la fecha desconocidas o poco conocidas, como la que afecta incluso a la máxima institución del Estado.

Por lo tanto, estamos en una situación terriblemente paradójica. Les pongo un ejemplo para que me acaben de entender. Hasta la fecha no se podía discutir esto del cupo vasco, pero ahora se va a empezar a discutir. Todo el mundo lo sabía. Ahora hay algún inspector de Hacienda que se ha atrevido a publicar, en revistas especializadas de

corta difusión, un expediente detallado que nos demuestra que en estos momentos el País Vasco y Navarra no sólo no aportan nada a la caja común de los españoles sino que son subvencionados por el resto del país.

Esta es una cuestión que en medio del debate en el que estamos inmersos se están publicando ya. Hace dos años esto no se habría publicado. ¿Por qué? Porque estábamos bajo todavía un cierto estado de excepción, y en la medida en que el estado de excepción se ha levantado, este debate empieza a salir, seguramente con una escasa repercusión sobre este hecho que con toda seguridad se va a mantener más o menos igual, pero que contribuye a que tengamos la sensación de que en estos momentos todo se discute, todo está en discusión, todo está sometido, por lo tanto, a un estrés, a una gran fragilidad.

En este contexto cabe enmarcar la actual situación política. Yo no quisiera, porque el tiempo no me lo va a permitir, hacer ahora una explicación extensa de la situación política. Sólo un apunte respecto a lo que se ha dicho antes. Yo creo que sí se puede interpelar a los empresarios sobre lo que ha ocurrido en estos últimos años, y posiblemente haya que hacerlo.

Ahora, de mi experiencia en estos últimos años en Madrid he de comentar que aún no me he repuesto de la sorpresa de ver al *establishment* político español convencido hace cuatro o cinco años de que íbamos a alcanzar a Alemania. Yo lo he vivido en los pasillos del Ministerio de Industria, lo he vivido de personas que me merecen todavía hoy respeto, lo he oído. Es decir, hemos sufrido quizá todos una suerte de alucinación colectiva, o quizá el cambio de rasante o el giro que han dado las circunstancias es de tal envergadura que hemos cambiado el plano de la realidad. Posiblemente sea esto último. Pero el *establishment* político español, tanto el de la época Aznar como el de la época Zapatero, estaba sumergido en la euforia

y en el convencimiento de que España ya había superado a Italia, iba a por Francia y que si la velocidad de crucero se mantenía se podía ir a por Alemania. Esto lo han oído mis oídos de personas solventes en el Ministerio de Industria, año 2005. Por lo tanto, digamos, el reparto de responsabilidades hay que calibrarlo bien.

¿Qué está ocurriendo ahora en el plano político? Yo creo que ocurre más o menos lo siguiente. El Partido Popular llegó al Gobierno después de una larga etapa de erosión de la coyuntura política. La estrategia del Partido Popular desde el 2004, en el momento que ganó Zapatero, estuvo centrada en un punto que al final, en términos históricos, se puede decir que ha tenido éxito. Consistía en evitar que la nueva mayoría política surgiera de una situación que ellos juzgaban excepcional e incluso sospechosa, que generase un surco, que crease un surco en el país, que crease unas bases de asiento fuertes como aquellas que en su momento, en los años 80 y 90 había tenido el Gobierno Socialista de Felipe González. Eso nos explicaría en parte el frenesí y la confrontación política a la que hemos asistido estos últimos años, en algunos casos teniendo como sujeto de la oración asuntos que nos conciernen de una manera directa a nosotros.

A su vez, el Partido Socialista en un momento dado creyó, bajo este clima de bonanza y bajo estas expectativas que les comentaba, que este clima de tensión incluso le podía ser favorable, es decir, que podía invertir la tendencia del voltaje a su favor. En Cataluña un pequeño partido incluso llegó a creer que eso también les sería favorable a ellos y en estos momentos todos sus dirigentes lo están lamentando, porque con el voltaje siempre hay que ir un poco con cuidado.

¿Qué ha pasado? Bueno, lo que sabemos. No hace falta repetirlo. El Partido Popular llega al Gobierno en noviembre del año pasado, yo creo que básicamente con tres o cuatro premisas a mi modo de ver. La primera, la perspectiva de poder



hacer una segunda vuelta en marzo en Andalucía, región absolutamente clave en el reparto estructural del poder político en España; es decir, ir a una ampliación de capital, para entendernos. Y sobre esta base, sentar una fuerte hegemonía política que le permitiese afrontar sin un alto riesgo o con riesgo medio de erosión los costes de los cambios y modificaciones legislativas y sociales que se tenían que hacer como consecuencia de la crisis económica.

Segunda premisa: una confianza seguramente excesiva, como han demostrado los acontecimientos, en que digamos una sintonía ideológica o europea con el centro-derecha alemán, por cuestiones de pertenencia o adscripción a las corrientes políticas europeas, abría de forma automática un clima de complicidad y de seguridad con la cancillería de Berlín, cosa que los hechos han demostrado que no era así.

Tercera, y este es un punto delicado pero pienso que muy importante también por las circunstancias actuales. La idea defendida básicamente por el Presidente y no tanto por otros miembros del partido gobernante, de afrontar la crisis financiera, que se sabía que era uno de los puntos importantes de la situación, mediante la fusión o absorción de las dos principales entidades digamos de carácter territorial, para entendernos, como son 'la Caixa' en Cataluña y Caja Madrid o Bankia, operación de larguísimo alcance político, llegó a tener un cierto consenso político entre las dos presidencias, la del Gobierno Español y la de Cataluña, un cierto consenso y que fue sabotado por círculos digamos del poder regional de Madrid bajo la idea de que no se podía dar el poder financiero español a los separatistas catalanes. Y cuarta premisa: el agravamiento, como consecuencia de la caída de estas premisas. Los resultados de las elecciones de Andalucía envían un

primer mensaje, no sólo a las instancias políticas europeas sino a los propios mercados, de que la mayoría electoral y la fortaleza política del Gobierno Español no es tan fuerte como podía traducirse de los resultados de noviembre. Y efectivamente, a partir de abril empieza el baile, inmediatamente después de las elecciones en Andalucía.

La presunción de una estrecha complicidad o comprensión por parte de Berlín se demuestra que no es tal, porque la vida es un poco más complicada, sobre todo en estos momentos de la crisis del euro. El rechazo de los "separatistas" lleva a la quiebra de Bankia, con un agujero que llega al centro de la Tierra (hay dos puertas que llevan al centro de la Tierra: una está en Islandia, y es el de la novela de Julio Verne, y otra está en las torres inclinadas del Paseo de la Castellana). Y luego como consecuencia de todo ello, una fibrilación podríamos decir general de la sociedad española, que la tenemos presente todos los días.

Finalmente, un apunte sobre el intento (no me atrevo a decir fallido, pero sí en alta fase de conflictividad) de aprovechar la crisis económica para proceder a algo que objetivamente parece del todo necesario para España, que es una reconfiguración general del modelo territorial de las autonomías sobre la base de aprovechar tan venturosa ocasión para laminar la autonomía de Cataluña, que se considera excesiva desde los preámbulos de 1977. Y con ello, la consiguiente respuesta catalana, veremos si afortunada o no, de establecer líneas defensivas más allá del euro, que creo que es más o menos en lo que estamos en estos momentos. Aquí concluyo, para que podamos ahondar en todo ello durante el debate.

Francisco Longo

Muchas gracias, Enric. Cuando vaya a Madrid, como casi todos los profesores de ESADE me

alojaré al lado del agujero desde el que según nos cuentas puede verse el centro de la Tierra.

En tercer lugar va a intervenir Antonio Garrigues, de quien sobra desde luego cualquier presentación. Es miembro del Consejo de la Cátedra de LiderazgoS desde el primer momento. Mantiene una relación de estrecha amistad con ESADE que una vez más le agradecemos desde aquí. Antonio, cuando quieras.

Antonio Garrigues-Walker

Gracias, estos encuentros me parecen de verdad fascinantes. No hemos tenido *coffee break*, lo cual me parece maravilloso, y además hasta hace poquísimo tiempo no se había hablado de la crisis entre España y Cataluña, lo cual también me parecía extrañísimo. Menos mal que Enric Juliana nos ha aportado al menos algunas claves para entender este problema, que ciertamente es importante.

Vivimos una época en la que cuando uno habla, su máxima aspiración no puede ser clarificar el problema, sino incrementar el nivel de confusión. Lo cual es siempre útil, porque la verdad es que la confusión enriquece mucho y obliga a hacer ejercicios mentales complicados y difíciles.

Mi mensaje fundamental es que hemos hablado hasta ahora de cómo transformar a las personas, cómo se transforman las empresas; y ahora tenemos que hablar de cómo se transforman los países. Y después Javier Solana va a hablar de la transformación en el mundo, y debo decir que nadie domina esta cuestión como él. Porque es verdad que estamos viviendo una época desde el punto de vista intelectual fascinante. Otra cosa es que sea inquietante económica o sociológicamente, pero desde el punto de vista intelectual realmente no puede haber una situación más rica en todos los sentidos.



Pero vamos a hablar de la transformación adaptativa de los países y vamos a hablar, como es lógico, en concreto de cómo mejorar España. Antes he dicho, y lo vuelvo a repetir, que yo vivo de ciertas ideas anglosajonas que siempre me han interesado. Una es que todo lo que se mide mejora y todo lo que no se mide empeora. Y esa es una norma básica. En España por de pronto hay una resistencia tremenda a medir; es un ejercicio que no nos interesa, no sabemos medir. La segunda frase americana es “comparada con qué”, *compared to what*. Uno puede decir que su empresa va bien, que crece al 5% o al 10% y es una buena noticia, pero si tu competencia está creciendo al 40 o al 50% la noticia es realmente deplorable. Comparado con qué. Y en España tenemos que medir más y comparar mejor las cosas.

Antes lo he dicho y lo vuelvo a decir: creer que España está en la peor de las situaciones del mundo

es un error definitivo y básico. España está razonablemente mal o razonablemente bien según se quiera mirar.

Me decía antes Jaime Malet que él no coincidía conmigo en el tema del optimismo, y yo soy el que no coincide con él en el tema del optimismo: yo no he hablado de que tengamos que ser optimistas, he dicho que el derecho al pesimismo es un derecho que tenemos que ejercer con mucho cuidado. Él es el optimista cuando afirma que el capital que se ha retirado va a volver en cantidades máximas a este país en un plazo corto de tiempo; eso sí que es optimismo realmente bien ejercido.

Pero con respecto a nuestra situación, yo he hablado últimamente con empresarios alemanes y con amigos americanos, y cuando te cuentan la situación de América y de Alemania, uno dice: “pero bueno, pero cómo pueden estar tan mal esos dos

países tan admirables como Norteamérica y Alemania”. En Norteamérica la gente te habla de que hay una polarización política posiblemente superior a la que hay en España en todos los sentidos. Yo jamás he visto menos capacidad de convivencia (en un país muy convivencial como Estados Unidos) como la que hay ahora entre republicanos y demócratas, ni siquiera se juntan a cenar ni a comer. El Tea Party está ejerciendo una labor profundamente negativa en la radicalización de un país como Estados Unidos y está generando un problema de liderazgo tremendo, porque al dominar el Senado y la Cámara están limitando la capacidad de acción del Presidente ejecutivo. Y en Alemania, el otro día con motivo de la visita de Angela Merkel empezaron a hablar con preocupación de que los signos de recesión en Alemania son evidentes, porque la gente ya no compra tanto porque no tiene dinero. Y hablaban, y lo he comentado con el presidente Pujol antes, de que sería perfectamente previsible que en las elecciones del 2013 se produjera una gran coalición entre la Democracia Cristiana y la Socialdemocracia para poder afrontar otra vez los temas que está afrontando el país. Sería reproducir la *grosse Koalition*.

Lo digo para que tengamos una sensación de medida. Ya sé que tenemos problemas peculiares, ya sé que nuestro nivel de paro es tremendo y que especialmente nuestro paro juvenil nos diferencia de todos los países. La única diferencia que tiene España con respecto a los demás países europeos es que en los demás países europeos lo que había es una crisis financiera y en cambio en España ha habido una crisis financiera sumada a la mayor crisis inmobiliaria que ha tenido ningún país jamás. Y, por lo tanto, esa crisis inmobiliaria la tenemos que pagar; la hemos venido pagando, la seguimos pagando y la seguiremos pagando todavía durante algún tiempo. Pero esa es la única diferencia. Eso justifica la diferencia de paro y justifica muchísimas otras cosas. No digo con esto que todo lo demás lo hayamos hecho bien, porque obviamente no hay ningún país que haga las cosas bien; lo digo

simplemente para que tengamos como una medida justa de cuál debe ser nuestro nivel de optimismo y de pesimismo.

Dicho esto, entro directa y muy brevemente a hablar de cómo se mejora un país. Yo creo que para mejorar un país, y ahí también aplico un poco mi mente americana, lo único que hay que hacer es trabajar sobre los déficits, porque hablar de los superávits es muy agradable y muy bonito pero eso no mejora un país. Es decir, lo importante sería que hiciéramos un ejercicio crítico, autocrítico o un manual estilo marxista; en definitiva, un estilo crítico razonable de dónde están nuestras deficiencias básicas. Y yo diría que nuestras deficiencias básicas están en las cosas siguientes.

Primero, estamos en una época de globalización, y para vivirla hay que tener una mente global. En España hay muy poca gente que tenga mente global, muy poca gente. La hay en algunas mentes empresariales, la hay en algunas mentes políticas, no muchas, pero en general la mente global es muy pequeña. Y eso tiene que ver con otro problema y otro déficit, que la gente cree que es un tema puramente estético: el déficit idiomático. En España el promedio de idiomas que habla un joven español, ya no me refiero a mi generación, es muchísimo menor que el promedio europeo. En Europa hay muchas firmas de abogados, lo digo porque es mi negocio y mi sector, que exigen cuatro idiomas para entrar en la firma. En las universidades siempre pregunto lo mismo: “¿quién de vosotros habla bien, bien, bien el inglés?”, y levantan la mano no más del 15 o el 20%. La gente cree que es una broma, pero el déficit idiomático es decisivo. Una persona que no habla el inglés no es que no exista, porque filosóficamente existe, pero su capacidad de comunicación como empresario, como político es muy limitada. Hay que hablar idiomas. Y eso es un problema de toda sociedad, de las universidades, de los centros de estudio, de los colegios, de los despachos de las empresas. Las empresas deberían tener un centro de formación idiomático.



En estos momentos hablar inglés ya no es ni un mérito. El mérito está en hablar mínimo tres idiomas, y si es posible chino o árabe o algo que le diferencie de los demás.

El siguiente déficit es el tecnológico y científico, que es un déficit de verdad. Yo no digo que en España no haya habido un nivel de desarrollo tecnológico importante, pero el otro día unos jóvenes me decían que decían que en los colegios americanos la gente utiliza fundamentalmente los medios tecnológicos para crear empresas, para establecer vínculos con otros estudiantes, para organizarse el verano del año siguiente, mientras que para los jóvenes españoles el tema tecnológico es una fuente de conocimiento y de placer, pero no es una fuente de acción en red. Tenemos que estar en red y no lo estamos.

Javier decía durante la comida que tenemos centros significativos en varios ámbitos científicos,

pero es que mirando al futuro hay dos cosas que son claras: el progreso está conectado con el desarrollo tecnológico y la ciencia, en el sentido básico de la palabra; y en el sentido global de la palabra sabemos que el eje del Pacífico va a ser absolutamente decisivo para el futuro. Y ahí estamos mal. Pero insisto, estos déficits que parecen pequeños serían la forma de ir mejorando poco a poco, porque no podemos ser utópicos: cambiar la cultura española y la cultura mediterránea en un mes es imposible. Tú no puedes comparar la cultura de aquí con la de Finlandia, que es un país que admiramos, pero donde viven de promedio bajo cero. Claro, un país que vive bajo cero suele ser un país muy civilizado, porque es que si estás bajo cero todo el año o te educas y te civilizas o no sobrevives. Ya lo explicaba Montesquieu en *El espíritu de las leyes*: los climas influyen en el carácter. Intentar cambiar el carácter español y el carácter mediterráneo o el carácter catalán

no se puede hacer en dos meses. Pero con ese tipo de mejoras lo haríamos.

Me centro ahora en la maraña burocrática: en España no nos damos cuenta de la maraña burocrática que hemos creado. Cuando se habla de crear una empresa, los jóvenes lo que te dicen siempre es que al cabo de dos o tres meses pierden la paciencia. En Madrid, por ejemplo, dicen las estadísticas que el 80% de todos los establecimientos abiertos al público no tienen licencia definitiva, tienen licencia provisional. ¿Por qué? Porque la burocracia entiende que lo bonito es mandar.

Esperanza Aguirre, que a mí me ha parecido siempre una buena líder política, está intentando poner en marcha la licencia exprés, que forma parte de la mentalidad americana: si tú quieres hacer una empresa de un determinado tipo, te dicen las normas para hacerlo y no te ponen obstáculos. Si lo haces así no pasa nada, si incumples normas vas a la cárcel o te ponen una multa especial.

Pero la maraña burocrática que hay en este país, entre las medidas medioambientales, las medidas burocráticas, etc, es algo verdaderamente increíble. La gente que está aquí lo valora menos porque tiene un cierto poder económico y un cierto poder de acción, pero cuando un chico joven se encuentra con esa muralla burocrática permanente, se le desactiva el espíritu emprendedor.

Por fin, y termino, el déficit ético: en España hay claramente un déficit ético. José Antonio Marina recordará un encuentro que tuvimos él, Fernando Savater y Víctor Pérez Díaz con unos 700 empresarios. Hablamos de valores, de ética, y vimos que a los empresarios les fascinaba el tema de los valores y de la ética.

Y Fernando Savater, lo recordará José Antonio Marina, decía una cosa que a mí me encantó: que el tema de la ética no tiene que ver con el tema religioso, el tema moral. El asunto de la ética tiene

que ver con la felicidad y la sostenibilidad. Es decir, una persona que hace lo que tiene que hacer y no hace lo que no tiene que hacer, es feliz; y una persona que no hace lo que tiene que hacer y hace lo que no tiene que hacer, puede ser un poco más rica, o puede parecer un poco más lista, pero no es feliz, sino estúpido, es un necio. La ética tiene que ver realmente con el contenido de felicidad.

En términos económicos, la ética tiene que ver con la sostenibilidad. Nada que no tenga un profundo sentimiento ético puede tener sostenibilidad. Una empresa que viola permanentemente la ley, que no cumple las normas, no sobrevive. Y ahí tenemos un déficit ético.

Pertenezco a una organización que se llama Transparencia Internacional que está intentando trabajar de una forma que me parece inteligente. Es una organización que nunca denuncia escándalos de corrupción. Lo único que hace es crear sistemas para mejorar, para luchar contra la corrupción, porque la corrupción es una leucemia económica del sistema. España no está muy mal en corrupción, somos el país 31. Hombre, no está mal, 31. Se puede mejorar, estuvimos en el 22 y hemos bajado al 31. El país menos corrupto es Nueva Zelanda, es un país al que todo el mundo debería ir para tomarlo como ejemplo. Y como es lógico, los países más pobres, incluido un país como Haití, son los más corruptos, lo cual también da pena, porque sufren un liderazgo asqueroso que se queda con todo.

Nosotros hemos hecho cosas muy curiosas. Por ejemplo, hemos vigilado los ayuntamientos. Insisto, somos una organización privada, apoyada por el Grupo de Transparencia Internacional, que tiene su sede en Alemania y que seguro que Javier conoce muy bien. A los ayuntamientos, que han sido siempre un foco de corrupción, les dijimos: "aquí tiene usted 80 preguntas y queremos saber si cualquier ciudadano puede hacérselas y usted, contestarlas". Las preguntas van desde quién compra los coches,



quién paga los servicios públicos, qué gana el Director General de Medio Ambiente, en fin, todas las preguntas imaginables e inimaginables que se le pueden hacer a un ayuntamiento. Llevamos haciéndolo tres años y tenemos ya una clasificación no digo perfecta, porque no puede serlo, pero sí bastante depurada. El ayuntamiento de Bilbao lleva tres años siendo el ayuntamiento más transparente que hay en España: contesta a todas y cada una de las 80 preguntas. Luego está el de Gijón, el de Ponferrada, el del Puerto de Santa María, donde hay un alcalde excepcional, el de Sant Cugat del Vallés, que es un modelo de Ayuntamiento transparente. Yo no digo que la transparencia elimine la corrupción, no lo digo, lo que digo es que la transparencia al menos dificulta la corrupción. La dificulta.

En España por fin vamos a aprobar una ley de transparencia. Éramos el único país de Europa, juntamente con Malta, que no la teníamos. La

Ley de Transparencia va a permitir a cualquier ciudadano preguntar a cualquier ministerio cualquier cosa que le pueda interesar con respecto a un tema determinado. La transparencia no es una cuestión menor; las empresas tienen que ser transparentes, los ayuntamientos tienen que ser transparentes, todas las instituciones tienen que ser transparentes.

España ha demostrado primero su capacidad de transformación sociológica. Eso lo hemos hecho realmente como nadie. El papel de la mujer en España es realmente admirable y eso ha sido un factor de modernización perfecto. Tenemos un mundo empresarial verdaderamente rico y luego nos quedamos mucho del estamento político. Todo el mundo dice que el estamento político es el tercer factor de preocupación nacional y de hecho es el segundo, porque el primero es el paro y el segundo la crisis económica, que al final son lo mismo.

En Estados Unidos se está estudiando el daño económico que produce el estamento político en la vida empresarial. Yo no sé a qué conclusiones van a llegar. Ahora bien, que el estamento político también tendrá que hacer un esfuerzo para modernizarse y mejorar no tiene duda. Pero que nadie crea que nuestro estamento político es el peor del mundo. Un país como Italia en estos momentos está gobernado por Mario Monti, que tiene un gobierno tecnocrático, lo cual algo querrá decir. Nosotros al menos tenemos un gobierno constitucional, un gobierno respaldado por las urnas. En Italia tienen un gobierno tecnocrático.

Lo que quiero decir con esto no es que haya que volver a la jactancia, a lo que denunciaba el *president* Pujol con toda la razón. Hemos vivido una época en la que estábamos demasiado orgullosos, presumíamos demasiado de que podíamos superar a Alemania y que podíamos superar a todo el mundo, es verdad que esa época la hemos vivido. Pero no caigamos ahora en la descalificación absoluta de un país realmente admirable que va a superar todas las crisis sean las que sean. En la actual crisis política, en todos los sentidos en los que hemos venido caracterizándola, les puedo asegurar que no veo otra cosa en estos momentos que sentimientos de razonabilidad y sentimientos de encuentro positivos. Gracias.

Francisco Longo

Muchas gracias Antonio. Me atrevería a hacer una pequeña apostilla a tu recomendación de viajar a Nueva Zelanda. Para quien quiera hacer menos millas o incluso ir sin hablar inglés, puede ir a Chile, que puntúa un poquito por debajo pero desde luego, como sabes muy bien, por encima de nosotros tanto en corrupción como en transparencia.

Antonio Garrigues-Walker

Chile está en el puesto 22. Este es el mapa de la corrupción en el mundo, no os pido que lo leáis

perfectamente. La parte roja es la más corrupta. En efecto, Chile también es un país en ese aspecto ejemplar, y por eso dentro de Latinoamérica es excepción en todo, incluida una cuestión que ha mencionado Carlos Losada, que me parece muy importante: Chile mantiene una calidad institucional razonable. Y eso parece que no, pero afecta a la vida económica de una manera tremenda.

Francisco Longo

Gracias, vamos a dar paso al coloquio, tenemos aproximadamente veinticinco minutos que nos recomiendan concisión en las intervenciones. Os invito a todos a intervenir. Tengo dos palabras pedidas. A partir de ahora quienes queráis intervenir levantad la mano, por favor.

Tiene la palabra en primer lugar, David Garrofé.

David Garrofé

Muchas gracias. Tengo dos comentarios.

Uno respecto a la ponencia del señor Pascual-Ramsay, que nos hablaba de I+D, de innovación. Mi percepción, desde el punto de vista empresarial, es que hay un problema real de dimensión de empresas en España que dificulta enormemente la capacidad de innovación en las empresas. Y otro problema igual o más grave es la poca convicción política de la necesidad de innovar en nuestras empresas.

Esto se concreta en dos temas. Uno, Presupuestos Generales del Estado y la partida presupuestaria que anualmente dedican los distintos gobiernos a este concepto. Es extremadamente bajo en comparación a otros países, y para mí lo más grave, después de haber hecho una ley fantástica sobre innovación y bonificación, es que la Agencia Tributaria sistemáticamente ha dejado las empresas en inseguridad jurídica.



Y a nivel patronal llevamos años y años luchando para que su interpretación sea más benévola, porque todo lo que tiene de bueno la ley lo tiene de malo la aplicación que de ella hacía la Agencia Tributaria.

Y al hilo de la innovación y sobre las palabras del señor Enric Juliana, sólo comentar que cuando vas al Ministerio y presentas proyectos de innovación, acuden las empresas vascas, que sacan aproximadamente el 20% de los fondos comunes sin aportar un euro, y no sólo en innovación sino todos los demás fondos que existen de medio ambiente, etcétera, que van elaborando los distintos ministerios. Lo digo porque el agravio no está ni siquiera bien calculado en su dimensión.

En cuanto a la cuestión que nos ocupa hoy, la transformación por la crisis a nivel de país, yo creo que las empresas se han transformado, como he

dicho, y muy bien, porque la que no se ha transformado ya no existe. El problema está aún en el mundo político y en los distintos gobiernos tanto del PP como del PSOE. Y lo digo porque yo no conozco ningún país del mundo que en situaciones excepcionales como la presente, en crisis de crisis, no llegue a consensos para encontrar soluciones. Y esto lo encuentro gravísimo. Cinco años más tarde tenemos todos los grandes debates del país abiertos. El debate territorial no toca, no existe; el debate institucional está prácticamente ausente; el de la función pública tibio; el migratorio tampoco toca. Es decir, los grandes debates nunca tocan.

Yo creo que es una asignatura pendiente de los gobiernos y de los partidos políticos. No sé ni soy muy optimista sobre cuándo se va a entrar a fondo en esos temas y en base a un consenso. Parece, como hemos vivido y hemos comentado durante la comida, que veremos la octava reforma educativa sin con-

senso; cada gobierno va aplicando su programa, y cuando se demuestra que no funciona tenemos que esperar a que un nuevo gobierno haga su reforma.

Dentro de este contexto, lo que más me preocupa es la pregunta por la denuncia de las instituciones en la sociedad civil. Es decir, no hay debates abiertos, no se generan debates. Creo que las instituciones privadas, las entidades del país están haciendo una dejación de funciones sistemática. No entiendo cómo no denunciarnos colectivamente estas situaciones y lideramos un debate que no existe. No sé si es porque hace falta una gran renovación a nivel institucional (si continuamos siendo los mismos en los mismos sitios) o si es un problema de independencia de las entidades. Antes se hablaba de mercantilismo plutocrático: no sé si es esto lo que existe, pero muchas entidades, corporaciones económicas y gobiernos tienen entre ellos relaciones que paralizan cualquier debate crítico de la situación.

Francisco Longo

Gracias. Ángel Castiñeira.

Ángel Castiñeira

Gracias, Paco. Esta mañana, al hilo de la comida con José Antonio Marina él hablaba de la importancia del capital comunitario, que yo vincularía con el capital social, la importancia de la sociedad civil. Y también por la mañana, creo que de manera muy pertinente Carlos Losada hacía referencia a la importancia del capital institucional. Creo que no podemos abordar la situación de los países y su transformación sin hacer referencia a ese capital institucional.

Y para no irme por las ramas voy a poner dos ejemplos de lo que quiero decir. Yo creo, es una opinión y evidentemente puede ser discutible, que durante el período del gobierno tripartito, Cataluña ha dis-

puesto de un capital comunitario, un capital social, fuerte, muy activo. Lo sigue siendo ahora y la prueba está en la manifestación del 11 de septiembre. Pero no se reconoció suficientemente bien en su capital institucional, y eso generó una pérdida interna y probablemente también externa de prestigio de la institución.

Deberíamos aplicar esos dos criterios, el del capital institucional y el del capital social también a España. Y ya se ha dicho en la mañana. Si yo hago el repaso, no lo voy a hacer ahora, de cuáles serían las instituciones que representarían el capital institucional español, creo que si fuera profesor diría que ninguna progresa adecuadamente, sino que todas necesitan mejorar.

¿Por qué lo digo? Lo digo porque hace un tiempo, un ensayista que publica en *El País*, César Molinas, escribió un artículo que se llamaba “Una teoría de la clase política española”. Es un artículo que les recomiendo que lean. En algún momento ese artículo habla de la teoría de las élites políticas extractivas (extractivas no de minerales, sino extractivas de rentas), y de las consecuencias que estas élites extractivas han tenido para España.

¿Cuál sería mi comentario? Es muy difícil, por parte de la ciudadanía en general y por supuesto por parte de la ciudadanía catalana en particular, que nos identifiquemos con un capital institucional radicalmente degradado o que vemos incluso como adversario u oponente. Habría que hacer un examen importante sobre esta situación.

Pongo otro ejemplo: tanto en ESADE Barcelona como en ESADE Madrid damos programas de pensamiento geopolítico a directivos de empresa. Y un ejercicio de pensamiento geopolítico que hacemos es, precisamente, hacer una especie de *check list* de nuestros activos en el pensamiento geopolítico: se trata de ver cuáles son las cartas ganadoras como país en todos los aspectos, desde poder económico, poder militar, ubicación geográfica, tecnologías, economías, etcéte-



ra. Es un ejercicio que he visto que estos directivos hacen con un nivel no diré notable sino sobresaliente. Y últimamente, de manera repetida me levantan la mano y me preguntan: “oiga, ¿nuestro gobierno este ejercicio lo hace?”. Y no tengo respuesta, pero a menudo sospecho que no.

Pongo otro ejemplo, este aplicado al caso de Cataluña, pero que probablemente podría hacerse extensible también a España. En ESADE hemos hecho con cierto éxito un máster para directores de centros educativos. Paco Longo lo conoce muy bien porque ha sido en parte su impulsor. Estamos formando en competencias de liderazgo a directores de escuelas y de institutos. Y lo han hecho excelentemente bien. Al final del programa alguien me decía: “oye, ¿y por qué no formáis en liderazgo a los responsables de los departamentos de educación? Porque lo que estamos haciendo nosotros no sirve de nada si el capital institucional no actúa

también con conocimientos de liderazgos y directivos precisamente en esa materia”.

Este sería mi primer punto. Si tuviera que resumirlo, diría que el capital social y comunitario catalán está enormemente movilizad y organizado, y el capital institucional español, a pesar de que hay otros activos, está hecho unos zorros. Es mi opinión, y con ella cuestiono el optimismo de mi amigo Antonio.

En segundo lugar, yo creo que ya no podemos imaginar en el siglo XXI el papel de los estados, como en el modelo feudal, el pedir sumisión y obediencia a los ciudadanos, sino que cada vez más los estados tendrán que convertirse en estados seductores: o se ganan la legitimidad, la credibilidad, la confianza, o mi pregunta es “¿y por qué demonios tengo que continuar contigo?” Y sin embargo pienso que ese estado seductor ni está ni se le espera. De ahí creo que deberíamos extraer consecuencias; yo, al menos, a título personal sí las extraigo.

Francisco Longo

Gracias Ángel. Xavier Torra.

Xavier Torra

Estoy muy de acuerdo con los déficits que has manifestado, pero quiero introducir dos matices. En cuanto al déficit tecnológico-científico tengo una pregunta, y es ¿qué referentes tiene hoy día la juventud cuando el 90% de empresas visitando *business angels*, foros, etc son TICs? Prácticamente no hay empresas de otro tipo de industria o de negocio. No sé si Alfredo Bassal coincide con lo que digo. Biotecnología y TICs; el resto está totalmente parado en este país. Y no sé si con esto vamos a despegar o no.

Y el segundo déficit, la maraña burocrática. Además de la maraña burocrática hay otra cosa. Nos hemos dotado en los últimos años de una cantidad de legislación que no sé si es útil o no. Lo hemos normalizado todo y a nivel de países extremadamente ricos. Es decir, hoy esto es un coste terrible para la competitividad del país. Hay normas para todo y normas de altísimo nivel. Pondré un ejemplo: un pequeño accidente hace poco cerca de aquí. En un barranco alguien se tuerce un tobillo, llegan dos helicópteros, un coche de bomberos, una ambulancia, un médico. Era un tobillo roto. El protocolo seguramente era excelente, maravilloso, pero ¿podemos permitirnos en este país este tipo de protocolos de actuación ante un tobillo roto? Pues esto sucede exactamente igual a nivel empresarial, porque nos hemos dotado de unas exigencias normativas propias de un país más rico de lo que somos.

Francisco Longo

Gracias Xavier. Eugenia Bieto.

Eugenia Bieto

Yo quería comentar algo que no ha salido en este panel sobre la transformación de los países a raíz de la crisis.

En los últimos años se ha visto una transformación muy positiva del sector de las ONGs. Precisamente ayer, presidí un acto en ESADE en el que se presentaban una serie de conclusiones de unas investigaciones sobre las ONGs. Durante el acto reflexionaba sobre determinadas necesidades sociales y económicas del país, necesidades que los gobiernos no pueden abordar por razones evidentes de falta de dinero y que las empresas tampoco abordan, porque no se pueden abordar desde una perspectiva de empresa privada con ánimo de lucro.

Han ido emergiendo una serie de iniciativas muy loables. El sector de las ONGs existe desde hace muchísimo tiempo. Pero yo creo que esta crisis ha provocado una profesionalización creciente en este tipo de instituciones, una capacidad de liderazgo en sus directivos, un darse cuenta de que necesitaban innovar, que necesitaban formarse, que necesitaban fomentar alianzas estratégicas. Y creo que esto ha llegado para quedarse, o sea, que esto configurará una red que en el futuro complementará a las empresas privadas y a los servicios que obligatoriamente tienen que prestar los gobiernos.

Francisco Longo

Antoni Abad, por favor.

Antoni Abad

En referencia al enunciado con el que se nos ha convocado, “Transformados por la crisis”, yo diría sí lo están las empresas, es decir, el sector privado. El



sector público, las administraciones, sus empresas y sus entidades, en absoluto. Para sacar adelante un país hace falta competitividad país, y esto no sólo pasa por la transformación de los sectores privados sino por la contribución y transformación de los sectores públicos, que no se está produciendo.

Y, por lo tanto, en general tengo una mala valoración de la política de recortes en la que estamos instalados. Aquí lo que hace falta es cortar, y si han de buscar un nuevo marco legal a la función pública, pues que lo busquen. Yo lo que les deseo es éxito, que consigan configurar unas administraciones modernas y homologables internacionalmente, pero esto no está sucediendo.

Es decir, al final incluso yo tengo la sensación de que el sector privado está exprimido porque el sector público nos está cortando. Y esto es una debilidad estructural que tiene España, que tiene Cataluña, que es difícil de debatir, porque tu in-

terlocutor en este aspecto son unos políticos que están dentro del propio sector público, aunque en privado, en el pasillo, ellos mismos reconozcan que se trata de un tema sobre el que deberíamos hablar y sobre el que debería haber un pacto de Estado o un consenso político. En definitiva, los temas de Estado que están a la espera de un consenso político forman una lista bastante larga, como ya se ha apuntado.

Francisco Longo

Muchas gracias, Antoni, Josep Mateu.

Josep Mateu

Sí, gracias. Enlazando con un tema que no ha salido esta mañana, muchas empresas para salir de la crisis o para combatirla han cooperado



entre ellas. Se ha hablado de *joint ventures*, no se ha hablado para nada de partenariado público-privado; pero en concreto, la alianza o la cooperación entre empresas para competir mejor es un caso que, por ejemplo, en nuestro caso ha dado buen resultado. Hace tres o cuatro años constituimos una compañía de seguros con unos franceses, hemos hecho una alianza estratégica en telefonía móvil con unos vascos, hemos hecho una compañía de hogar con un competidor... sí, nos hemos aliado con un competidor. Hemos hecho una compañía de aplicaciones para móvil con unos americanos. Es decir, hemos buscado la forma de cooperar para competir. Esto, que en las empresas se está empezando a hacer, arroja tal vez una lección a nivel de país. Me pregunto si existe esta mentalidad de cooperación entre países, entendiendo cooperación no en el sentido financiero: cooperar es distinto que una mera participación en el capital, es un concepto que tiene mucho más recorrido.

Francisco Longo

Voy a dar la palabra a los ponentes para que contesten. Javier, ¿querías intervenir?

Javier Solana

Yo quería decir una cosa sobre la innovación. Hemos pasado un buen rato, por lo menos el tiempo que yo he estado hablando, de la importancia de la innovación. Hemos pensado en innovar en la empresa, innovar en la universidad, etcétera. Yo creo que tenemos que innovar en la política.

La política es de las cosas que no ha cambiado desde hace mucho tiempo, e innovar en la política es absolutamente fundamental. En este círculo y en concreto en ESADE debería ahondarse en la reflexión sobre qué mecanismos han de permitirnos innovar en las formas de hacer política.



Vamos a ver: a un muchacho de 18 o de 16 años le damos dos opciones. Una, que vaya a hacer vida política y a entregar su sacrificio, su generosidad a través de un partido político y a través de la acción pública. Otra, que vaya a una ONG donde puede hacer desde la sociedad civil también una labor de desarrollo de su generosidad, de su realización personal, etcétera. La duda es escasa. Ninguno dirá que va a lo primero y todos dirán que van a lo segundo.

Bueno, pues esto es un problema. Tenemos un problema si los jóvenes generosos y con deseo de servir tienen tal desprecio por la acción pública. Y es así porque no la hemos innovado, no hemos sido capaces de presentarla de otra manera, y por consiguiente estamos perdiendo un capital extraordinario. Por tanto, innovar en la política me parece absolutamente fundamental para nuestro país en esta hora en que todos los días vemos un lío en alguna página de periódico sobre la corruptela o la

corrupción de uno o de otro o del de más allá. Cambiar toda esa dinámica, innovar en ese sentido me parece crucial, y creo, Paco, que a través del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE y de lo que hacemos otros podríamos trabajar en ese sentido con una labor de una enorme utilidad.

Francisco Longo

Muchas gracias, Javier. Bienvenido, *conseller* Mena. Ahora sí voy a dar la palabra a los ponentes para que hagan sus aportaciones al coloquio.

Ángel Pascual-Ramsay

Gracias, Paco. Voy a ser muy breve: cinco puntos de treinta segundos cada uno para responder y concretar un par de cosas de las que dije antes.

Insisto: esta cuestión tiene algo de ver la paja en el ojo ajeno y no la viga en el propio. Yo conozco mucha gente que se queja mucho del sector público, pero el problema que ha tenido España es de endeudamiento privado. No digo que esté de acuerdo, pero hay quien dice que el empresario español ha quebrado España. O sea, es que cuatro quintas partes de la captación del pasivo han ido dedicadas a la construcción, donde hemos acumulado casi 480.000 millones de euros, que es un 50% del PIB. Y hablas con los constructores y te dicen que no vamos a recuperar ni el 80%. España tenía una deuda pública del 36%, y llegamos a tener una deuda total del 300% del PIB. 270 puntos eran empresas y familias.

Mientras nos sigamos moviendo en esta dinámica de culpabilización no vamos a ir a ningún sitio. Mi apuesta es por tener un poco de empatía y que también el sector privado diga: “oye, a lo mejor nosotros también hemos hecho alguna cosa mal”.

A mí el artículo de César Molinas me pareció muy bueno. En España efectivamente hay una élite extractiva, pero para mucha gente ha sido el sector privado. Porque como reza el dicho, por cada político corrupto hay un empresario que corrompe. Por cada barrera de la competencia que un regulador permite soslayar, hay una empresa que lo fomenta.

Es muy importante abandonar esta dinámica de culpabilización. Intentemos todos entender lo que cada uno ha podido hacer mal y pongámonos manos a la obra.

También quiero comentar que lo que he dicho antes en relación al entramado corporativista que parece bloquear en el país en alguna medida, es algo que va en detrimento de la mayoría de emprendedores y de pequeñas y medianas empresas de este país que son innovadoras, trabajadoras, y que son víctimas de este entramado. Por tanto, cuando lo digo no es un argumento, diríamos, en

contra del sector privado, sino específicamente sobre un corporativismo que perjudica al 80% de la población y del empresariado.

Tercer comentario, que antes no he podido completar. Hay muchas cosas que decir en torno a la solución a la situación que vivimos. Yo suelo hablar de la necesidad que hay en España de democratizar la innovación. El problema que tenemos en España es que el acceso a los instrumentos que permiten innovar está muy limitado por una cuestión histórica, la estratificación social. Es así en todos los términos: el acceso al capital en España está muy limitado, tenemos una economía muy bancarizada, poco intercapital, etcétera. El acceso a la tecnología, como ya se ha comentado, está al alcance solamente de las grandes empresas. El acceso a algunas escuelas de negocio también es restringido.

En Estados Unidos, si uno tiene una idea de un plan de negocio, y no solamente en el mundo empresarial, en todo el mundo cultural, el mundo científico, etc, los instrumentos que le permiten llevar el proyecto a la realidad son más fácilmente accesibles. En España no están democratizados, y ese empuje, a través de servicios públicos, etcétera, es una ruta interesante.

Se ha dicho que el problema es que la Agencia Tributaria deja a las empresas en inseguridad jurídica. Pero yo insisto, en Alemania y en Estados Unidos no necesitan deducciones fiscales ni subvenciones para invertir en I+D. Yo entiendo que pueden haber muchos problemas, pero nosotros tenemos una medida un 67% menor de la media de la OCDE en inversión en tecnología, y tenemos el régimen más generoso que hay de deducciones fiscales y no invertimos. Por eso creo que hay que cambiar un poco el chip.

En relación al análisis de ventajas competitivas y amenazas para el Estado español, quisiera decir que sí se ha hecho. Javier Solana hizo exactamente lo que tú decías, Ángel: yo incluso incorporé algunas metodologías que utilizaban consultoría. Se

llamó “Estrategia española de seguridad”. Por tanto, en alguna medida este estudio se ha abordado.

Sobre la necesidad de recortar hay un libro muy interesante, *The spirit level*, que muestra empíricamente que el gasto social es económicamente eficiente. Con la sola excepción de Estados Unidos, los países muestran una correlación directa y positiva entre gasto social y casi cualquier tipo de indicador económico y social, desde esperanza de vida hasta niveles de productividad y crecimiento económico.

Y ya termino con una sola cosa, porque Enric lo ha comentado, y estando aquí, la relación España-Cataluña es el gran elefante en la sala. Yo tuve que hacer muchos análisis de episodios históricos parecidos al que atraviesa España: buscando países que se habían reinventado, miramos el caso de Finlandia, Corea del Sur, etc. Una cosa un poco etérea pero que estaba siempre ahí, era una especie de visión de proyecto colectivo, de espíritu de esfuerzo compartido. Se nota mucho en los discursos del presidente de Estados Unidos y de otros cuando dicen “esto es un reto nacional”. Y yo tengo mis dudas de si España puede acometer esta transformación o evolución (a mí me gusta llamarlo un shock de modernidad) si no es sobre la base de esa noción, de un proyecto colectivo, que a su vez necesita una suerte de identidad compartida, de vernos todos como parte del mismo barco.

Uno viene aquí siempre con ganas de aprender, de escuchar... Yo lo único que digo es que nos estamos metiendo en este berenjenal en un tiempo complicado en el que ese espíritu de unir fuerzas era quizás más necesario que nunca. Entiendo precisamente que hay una relación de causa-efecto, que esto está viniendo ahora precisamente por la situación en la que estamos, y no entro a cuestionar legitimidades. Pero ahora España necesita tener esa entidad y ese esfuerzo colectivo, y es un momento complicado para este tipo de situaciones. Creo que hay que tenerlo en mente.

Gracias.

Enric Juliana

Quisiera reiterar una de las ideas que he planteado y añadir alguna más.

Efectivamente, yo creo que la situación actual viene definida por la crisis, pero insisto en el punto que les he dicho antes. La propia ausencia de violencia política facilita y lidera el debate. A la vez, lo hace más complicado, porque se pueden plantear cosas que antes no es que estuviesen prohibidas, evidentemente, pero eran zonas (para entendernos) “reservadas”, dicho sea entre comillas, eran espacios reservados, espacios en los que se bajaba la voz.

El domingo pasado en *La Vanguardia* escribí un artículo en el que recordé tres viajes, dos al País Vasco y uno a Navarra, en los que cuando a mis interlocutores les pregunté sobre la situación fiscal de allí observé, y lo he recordado estos días, que en el momento de responder bajaban automáticamente el tono de la voz.

Lo que caracteriza el momento actual es que ya no se baja el tono de voz. Lo cual puede conllevar algún problema, porque quiere decir que quizás los tonos ahora siempre sean altos. Pero crisis económica más ausencia de violencia política produce un país convulsamente deliberativo, que creo que es la fase en la que en estos momentos se halla España. Con un problema añadido, que es que como la cabra siempre tira al monte (con perdón), en este caso porque cada nación tiene sus propias cabras (los catalanes también tenemos las nuestras, opuestas al tenebrismo), cuando la reflexión requiere de una cierta complejidad se vuelve un poco a las tinieblas.

En el coloquio de la comida el profesor Marina ha hecho una explicación que he retenido porque es muy útil para explicar algunos elementos de la política actual. Ha explicado los casos de dos centros de



investigación de dos universidades: la de Alicante y una del País Vasco. Y ha dicho lo siguiente: son dos centros que de alguna manera no quieren verse castrados por la universidad a la que pertenecen, y quisieran independizarse, pero he entendido que a la vez quieren seguir formando parte de los centros a los que pertenecen.

Bueno, yo creo que usted ha dado una buena definición de lo que está pasando en Cataluña. Es decir, aquí hay necesidad de liberarse de algo, y a la vez posiblemente el deseo más profundo no sea el de romper, y menos aún el de llevar la pantalla de España a negro. Este es el gran riesgo del debate que se está abriendo ahora. Yo creo que una parte de la sociedad española en estos momentos está en una fase de una cierta tensión, porque sin Cataluña, en la actual crisis la pantalla de España va a negro, y cuando un país entiende que puede ir a negro la gente se pone nerviosa. Hay un deseo de liberarse

de determinadas cosas sin que en el fondo haya un deseo de ruptura absoluta.

Ahora bien, la propia dinámica de las cosas (y ahora aquí entraríamos en unas explicaciones demasiado prolijas de lo que ha pasado estos últimos años) hace que la gente que está en mayor tensión, en la que siente con mayor viveza el sentimiento de protesta, ha hallado la expresión que la manifiesta de la forma más contundente, más emotiva.

Y atención, otro elemento muy importante: las perspectivas nuevas abren mayores espacios para la imaginación. Estamos en una época en la que para la gente es especialmente necesario poder imaginar cosas. Determinados conceptos, como el del federalismo, tienen este problema: que no estimulan la imaginación. En esto hay que remitirse al pobre Pi i Margall, que acabó como acabó; por eso ahora, cuando uno habla de federalismo,



en seguida le mencionan el episodio de Cartagena que precipitó la dimisión de Pi i Margall. El federalismo tiene coartada la imaginación. Puede que dentro de veinte años los catalanes pensemos que el día de la independencia nos metimos en el lío de nuestra vida, pero ahora estimula la imaginación.

Acabo con una respuesta a Pascual-Ramsay, que hacía una apelación a los esfuerzos comunes. En primer lugar, lo que se está haciendo desde Cataluña simplemente es (simplemente no, de hecho hay más cosas, pero en buena medida es) un movimiento de carácter defensivo ante un problema hondo de laminación de la autonomía. Aprovechando la situación económica se está procediendo a una laminación de la autonomía y la respuesta es un movimiento de carácter defensivo.

En segundo lugar, la apelación justa a los esfuerzos comunes quizá podría leerse de la siguiente

manera: ¿y si fuera que en estos momentos lo que está haciendo Cataluña es una interpelación a que España funcione de otra manera (una más a lo largo de la historia)?

Sería una interpelación más, y quizá la más desesperada de todas. Pero la respuesta a fecha de hoy se ha dado en forma de amenaza de meter en la cárcel al presidente de la Generalitat. Esto es lo que hay.

Ángel Pascual-Ramsay

En la teoría de los juegos hay dos maneras de hacer las cosas. Hay juegos suma cero en los que uno gana y los otros pierden. Pero el juego interesante es aquel en el que los dos tienen que salir ganando, y es que eso es una posibilidad.



Naturalmente que todos podemos salir ganando. El asunto está en que plantear la situación con la estrategia de suma cero es malo para todos. Tenemos que preguntarnos cómo podemos hacer, si Cataluña va fantásticamente, que el resto vaya a ir también bien. Por lo tanto, nos interesa que Cataluña vaya estupendamente bien. Bajo esta perspectiva estamos en un momento interesantísimo de la situación española, y hay que tomarlo como un reto de imaginación. Hay que quitar tenebrismo al asunto, y ver cómo podemos diseñar soluciones muy innovadoras, porque la política está por hacer. Javier lo decía, estamos en un momento de gran innovación en muchos ámbitos, de la representación política, de la soberanía política, de la permeabilidad de las fronteras... Y claro, a mí eso me produce un efecto muy euforizante: estamos en un momento muy interesante de la política, y no trágico de la política.

Francisco Longo

Reconocerás, Antonio, que te han puesto una alfombra magnífica para cerrar este coloquio.

Antonio Garrigues-Walker

Seré extremadamente breve.

Sigo hablando de déficits españoles. Un empresario ha comentado que existe un exceso de legislación. Claro, yo soy abogado, y lamento que no esté aquí Miquel Roca porque admitiría conmigo que a los abogados el exceso legislativo nos genera mucha cantidad de trabajo fácil. Pero es cierto. Antes hablaba de los jóvenes. El otro día un joven me decía: “es que además de los requisitos de la Comunidad de Madrid me han dicho que tengo que cumplir la legislación europea” y el chico ya no sabía qué podía hacer en este terreno.

Quiero apuntar otro déficit: Eugenia Bieto ha intentado generar optimismo señalando que en el mundo de las ONGs se está produciendo una mejora sustancial, una mejora que en parte es verdad y en parte también es artificial, porque los datos dicen que más de un 65% de las ONGs españolas están financiadas por el sector público. Y si una organización no gubernamental está financiada por el sector público, en vez de ser una organización no gubernamental es una organización muy gubernamental, porque no puede hablar ni puede expresar su voz. Pero lo que has dicho, Eugenia, es verdad.

El problema básico que tenemos que aceptar en España es el de la resistencia al cambio, y también el de cómo afrontar los problemas de una manera más natural y más sencilla.

Voy a contar un chiste que define perfectamente la resistencia al cambio. Un matrimonio va a ver a un médico, y al salir, el médico llama a la mujer y le dice: “quiero hablar contigo un minuto”. La mujer se separa del marido y el médico le dice: “mira, tu marido está muy mal, tiene un estrés tremendo, un estrés incontrolado, y eso le puede llevar a una situación caótica, puede morir, y lo que te pido es que cambies, que cambies”. Y la mujer le mira y dice: “¿pero yo en qué cambio?”. “Pues en todo, en lo grande, en lo pequeño, en todo, por ejemplo, por la mañana pues en vez de forzarle a que se levante le llevas el desayuno a la cama con una florecita y los periódicos para que él lo lea tranquilamente, a mitad de la mañana le llamas y le preguntas cómo está y qué quiere de comer, y se lo preparas. Y por la tarde vuelves a hacer lo mismo, y por la noche ya sabes cómo son los hombres de vez en cuando con el tema de la relación física, pues sé tolerante, haz lo que a él le guste”. La mujer se queda preocupada y cuando vuelve al coche, el marido le pregunta: “¿y a ti qué te decía el médico?”. Y ella: “que vas a morir muy pronto”. A veces, cambiar es muy complicado, y lo que tenemos en

este país son resistencias al cambio realmente tremendas, profundas, y ahí es donde tenemos que generar un nuevo espíritu.

No voy a hablar de la relación entre Cataluña y España porque Enric Juliana la ha explicado estupendamente bien. Es un tema en el que es muy difícil improvisar, pero yo doy por seguro que no hay tempestad a la que no le siga la calma. No conozco ninguna tempestad a la que no le siga la calma.

Francisco Longo

Muchas gracias a los tres ponentes, creo que ha sido un excelente coloquio después de tres grandes presentaciones.

Salvo que Ángel Castiñeira, que es quien manda aquí, diga lo contrario, creo que sigue sin haber *coffee break*.

Ángel Castiñeira

Últimamente estamos muy luteranos. Por tanto, hay continuidad.

UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN





Francisco Longo

Sin solución de continuidad vamos a dar paso a la siguiente fase de la jornada. El salto es ahora de los países al mundo, a un mundo en transformación.

A modo de preámbulo recordaré que esta mañana Luis Cantarell, presidente de Nestlé Health Science, decía que en su empresa definen el entorno con cuatro adjetivos que si no recuerdo mal eran volátil, incierto, complejo y ambiguo. Creo que realmente aciertan a definir el marco global en el que no sólo las empresas sino también los países se están desenvolviendo.

Para ilustrar esta reflexión colectiva tenemos el lujo de contar una vez más en Sant Benet con una presentación a cargo de Javier Solana. Yo evidentemente no voy a cometer la equivocación de presentarle a estas alturas. Decía Antonio Garrigues

que uno de los déficits que identifica en España es el de gente con mente global. Bueno, aquí tenemos a alguien que subsana sobradamente ese déficit. Javier, cuando quieras.

Javier Solana

Gracias por tus cariñosas palabras y muchas gracias a todos vosotros por haberme invitado otra vez.

No voy a repetir mucho de lo que dije la última vez, porque han pasado tantas cosas que es difícil repetirse. Por otra parte, trataré de centrar mi exposición al máximo para dar tiempo al coloquio de después.

Yo quisiera hacer una pequeña reflexión sobre por qué estamos donde estamos, basándome en la idea de que la situación de hoy viene de antes de la crisis, y que la crisis lo que ha hecho es acelerar un proceso

que ya estaba entre nosotros. Después me gustaría abordar la redistribución del poder y la posibilidad de la gobernanza global. En tercer lugar, hablaré no largamente pero sí con mucha intensidad de lo que va a suponer la aparición de un número muy importante de personas en la clase media mundial que va a cambiar todos los métodos de consumo, la presión sobre los recursos, etcétera. En cuarto lugar y ligado al punto anterior, todo el cambio que se va a producir en el ámbito de la energía. Y, por último, comentaré ejemplos de los retos que tiene planteados la gobernanza global en seguridad, retos que vemos todos los días en los periódicos.

¿En qué mundo vivimos? Vivimos en un mundo, por daros una pincelada un poco daliniana, donde el edificio más grande que existe está en Dubai, la mayor sociedad que invierte en bolsa es China, el hombre más rico según Forbes es mexicano y la refinería más grande que existe es india. Solamente con estas pinceladas nos damos una idea de que estamos en una situación muy distinta de cómo estábamos hace muy poco tiempo. El mundo se ha globalizado muchísimo y lo que tenemos que ver es por qué se ha globalizado y por qué lo ha hecho tan rápidamente.

Dejadme echar la mirada atrás, y la voy a echar bastante atrás, al año 1750. En torno al año 1750 se produce la revolución industrial. Hasta el año 1750 los países básicamente vivían todos igual, más o menos; no había productividad, no había valor añadido, etcétera. En 1750 empieza una gran divergencia entre países. Una divergencia que lleva mucho tiempo, y va a llevar mucho tiempo hasta que podamos empezar a converger. Todo lo que ha pasado desde el año 1750 realmente ha ocurrido a un porcentaje muy pequeño de la población mundial. No más del 20% se ha desarrollado muy rápidamente, dejando atrás al resto.

Todo eso sigue así hasta la Segunda Guerra Mundial, y después de la Segunda Guerra Mundial empieza a haber algunos hitos de modificación en la industrialización de países que no estaban en el conjunto de los países básicos europeos. El prime-

ro que lo hace es Japón, que se empieza a desarrollar ya a final del siglo XIX pero que tiene un desarrollo importante también a principios del XX. En la Guerra Mundial cae entre los perdedores, pero se recupera relativamente pronto.

Pero ¿cómo empieza a darse lo que llamamos la emergencia? ¿Cómo emergen estos países nuevos que hoy nos quitan el sueño por una parte y nos dan tranquilidad por otra? ¿Qué ha pasado para que eso ocurra?

Os doy dos datos. Para que un país que crece al 1% doble su riqueza tienen que pasar 72 años, o digamos 70 años. Para que un país que crece al 10% doble su riqueza tienen que pasar diez años. En un tiempo muy corto, de décadas, hemos visto países capaces de doblar y de incrementar su crecimiento a niveles muy altos, desconocidos después de la revolución industrial: el 3%, el 4% eran porcentajes muy importantes, pero es que hemos estado viendo países crecer al 6, 7, 8, 9 y al 10 y, por lo tanto, se ha desarrollado la emergencia.

Emergencia para algunos, reemergencia para otros. Decir que China emerge es una simpleza, China no emerge, China reemerge. China fue la primera potencia o una gran potencia mundial durante mucho tiempo. Es decir, lo que recupera es un siglo perdido después de muchas guerras, catástrofes, fomentadas algunas de ellas por los países europeos enriquecidos ya después de la primera revolución industrial.

En el año 1960 Corea del Sur tenía la misma riqueza *per capita* que Corea del Norte. Hoy Corea del Sur es uno de los países más vibrantes que existen en el mundo, el número uno de PISA, el que ha tenido más patentes firmadas o reconocidas en el año pasado, realmente un país fundamental.

¿Qué ha pasado para que eso se haya dado de esa manera? Hoy en el mundo podemos encontrar sin ninguna dificultad un grupo de siete países que, sin tener en su seno a ningún país del clásico G7,



tienen igual riqueza colectiva que el G7. El G7 suma las grandes potencias europeas, Estados Unidos, Japón y Canadá. Busquemos los siete países que poco más o menos tienen la misma riqueza que esos siete. Dos países de Asia, obvios: China e India. Dos países de Latinoamérica: Brasil y México. Dos países islámicos, para complicar un poco la cosa: Turquía e Indonesia. Y para cerrar, el séptimo podría ser Rusia, que es un país emergente declinante. Con estos países hacemos la misma composición que haríamos con el G7.

La conclusión que tenemos que sacar de todo esto es que si el mundo tiene que seguir gobernado por el G7, tiene que cambiar y tiene que cambiar mucho; de lo contrario será imposible que podamos llegar a acuerdos fundamentales.

Consecuencia segunda: de los países que hemos puesto, casi todos están en el Pacífico o muchos

tienen una componente hacia el océano Pacífico. Lo cual quiere decir que ha habido una enorme redistribución del poder desde el mundo del Atlántico al del Pacífico.

Es verdad que transformaciones de esa naturaleza se han dado en el pasado. Alrededor de la Primera y la Segunda guerras mundiales hubo una enorme transferencia de poder europea-americana, de Inglaterra a Estados Unidos. Pero era una transferencia de poder dentro de la familia, por decirlo de alguna manera. La misma cultura, el mismo pasado, una misma historia, casi una misma lengua.

Hoy estamos haciendo transferencias de poder a países que tienen una cultura distinta, una idea distinta de lo que son las cosas que a nosotros nos parecen fundamentales, unas trayectorias históricas completamente diferentes, unos re-

ferentes intelectuales distintos, Confucio no es Shakespeare o no es el Quijote, etcétera.

Podemos encontrarnos dentro de muy pocos años, y por primera vez en la historia, que la primera potencia mundial desde el punto de vista económico es asiática, no es judeocristiana. Será China. Pues va a ser un momento interesante.

Por tanto, asistimos a una redistribución tremenda del poder entre Estados. Pero yo creo, y aquí ya me gustaría debatirlo un poco más con vosotros, que también existe una redistribución dentro de los Estados.

Yo creo que el Estado moderno, el Estado westfaliano, está perdiendo poder. Hoy los Estados mandan menos que antes. Porque han aparecido unos elementos nuevos, los actores no estatales, cuyas acciones tienen consecuencias globales. Desde los mercados hasta Al Qaeda, pasando por las organizaciones mafiosas de la droga, el tráfico de órganos de unos países a otros. Todas estas cosas no están controladas por los Estados, sino por potentes organizaciones no estatales cuya acción, como digo, tiene repercusiones globales.

Y eso sí que es una gran novedad para gestionar el mundo de hoy. Podemos decir que el mundo, desde el punto de vista de la economía, se ha convertido en un mundo multipolar. No hay un solo país que desde el punto de vista económico pueda resolver los problemas, ni Estados Unidos. Pero desde el punto de vista de las acciones de actores estatales no gubernamentales, no es que el mundo sea multipolar, es que es apolar. No hay un polo con el que se pueda hablar, no hay un lugar donde se pueda tener una conversación o un diálogo. Estamos completamente perdidos en ese marasmo de organizaciones no gubernamentales estatales, y no somos capaces de encontrar la forma de resolver los problemas que ellos nos plantean en el plano estatal.

Tenemos un mundo, pues, multipolar en el ámbito de la economía, y tenemos un problema de gober-

nanza. ¿Qué se hace en una situación así? Y sobre todo, ¿cómo se gobierna un mundo así en tiempos de crisis?

Antes prácticamente se gobernaba con el G7, más o menos. A los postres del encuentro del G7 se invitaba a algunos actores más: se invitaba a China, a México, etcétera. Con la crisis llegó un momento en que era fundamental que estuvieran también cuando llegaba el primer plato de la comida. Y en ese momento se sacó a relucir el G20, que ya existía a nivel de ministros de finanzas y que hubo que trasponer a nivel de jefes de Estado. El G20 fue la única institución que nació al calor de la crisis.

El G20 tuvo dos reuniones iniciales muy importantes que a mi juicio frenaron lo que iba a ser la catástrofe económica a la que nos encaminábamos. Se paró la gran recesión mundial. En las siguientes reuniones del G20, sin embargo, no fuimos capaces de resolver la cuestión del crecimiento. Parada la recesión, no ha habido posibilidad de acordar cómo salir de la situación en la que estamos ahora, que es realmente fascinante.

El mundo de hoy está creciendo no porque crecen los países ricos, que no crecen; el mundo de hoy está teniendo su crecimiento por los países emergentes. Es decir, los países que colonizamos, todos los países que en algún caso estuvimos sojuzgando son los países que hoy mantienen el crecimiento mundial. Sin ellos no habría crecimiento mundial, porque nosotros, los países digamos clásicos, los del G7, prácticamente no estamos creciendo. La situación es realmente particularísima.

¿El G7 o el G20 van a seguir funcionando? Yo creo que el G7 debería hacer mutis por el foro cuanto antes, porque toda presencia indebida confunde. El G7 provoca que los países del G20 que no forman parte de él piensen que el G7 se reúne en paralelo al G20, el día anterior o dos días después.



Yo creo que para evitar cualquier suspicacia deberíamos evitar que el G7 siguiera existiendo, por lo menos para reuniones públicas, y concentrarnos en el G20.

Pero os voy a confiar mi experiencia del G20. Lo he vivido muy de cerca. En el G20 se da una situación muy paradójica. Los mismos miembros del G7 son los que llevan la voz cantante. China prácticamente no abre la boca, solo abre la boca para decir “sí” o para decir medio “no” (porque nunca dice “no”), pero jamás China ha puesto una proposición encima de la mesa, jamás India ha puesto una proposición encima de la mesa, jamás Turquía ha puesto una proposición encima de la mesa. Pocas veces; creo que una vez, Lula puso una propuesta encima de la mesa viniendo de Brasil.

Tenemos un riesgo enorme: que un día estos países nos digan que están viviendo en un esquema

generado después de la Segunda Guerra Mundial por los triunfadores de la misma, donde los demás están invitados a la cena, a la comida, como enmiendas a la constitución que surgió de ese conflicto bélico, que con todo lo que está ocurriendo en el mundo no ha habido un cambio hacia una situación nueva, que no se ha dado realmente pábulo a generar un nuevo contrato entre todos los países que nos permita estar en pie de igualdad. Este es el sentimiento que tiene un chino, que tiene un indio, que tiene un brasileño.

¿Tienen prisa para poner eso sobre la mesa? No. El chino está encantado de no tener que arriesgar mucho y por lo tanto, mientras esto siga él seguirá tranquilo, no tendrán que poner mucho sobre la mesa y menos facturas les van a pasar. El día que estemos todos en pie de igualdad, sus relaciones con el Fondo Monetario Internacional o con el Banco Mundial tendrán que ser

más fuertes desde el punto de vista económico, etcétera; por lo tanto, ahora están cómodos. Pero sí os puedo decir algo. En el último año me han hecho profesor y miembro de la junta directiva de la Tsinghua University, que es el MIT de China, la universidad por antonomasia. Y cuando hablas allí con los líderes ves que en el fondo todavía no forman parte del grupo dirigente del mundo institucional. Por hoy esta cuestión no les preocupa. Pero un día, no os quepa duda, les va a preocupar, y no estamos preparados para dar una contestación a esa cuestión.

Dejo el tema, que conocéis muy bien, de las dificultades de la gobernanza mundial económica, no os voy a cansar con el G20. Pero sí os quiero contar algo que me parece importante. En la reunión de Corea del G20 se hizo un pequeño cambio en los derechos de voto. Hasta ese día el derecho de votos de Bélgica era el mismo número que los derechos de voto de China. China y Bélgica pueden tener cosas en común pero tienen diferencias fundamentales, ¿verdad? Parecía un poco disparatado que siguieran pesando igual. Bien es verdad que China hasta hace muy poco tomaba dinero del Banco Mundial para el desarrollo, ahora ya no lo toma y por ello se tomó la decisión de igualar un poco los votos. Pero la gran decisión sobre los votos se va a tomar en el año 2014, dentro de dos años. Entonces se dará el gran debate para las instituciones de Bretton Woods, Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, porque se va a plantear si se cambian los derechos de voto. Si eso no se arregla bien os auguro que habrá una petición de una nueva estructura para gobernar la economía del mundo, quitándose de la mesa todo lo que sea Bretton Woods. Si somos listos, o si los que están allí son listos, lo podrán hacer.

Paso al segundo tema del que quería hablaros, las clases medias. Entre los países emergentes hay muchos más: Vietnam es un país de 100 millones de habitantes, nos olvidamos de él pero es un país extraordinariamente rico; Malasia es un país importantísimo, etcétera.

Son países que crecen al 6 o al 7%, o al 10%, así que doblan su riqueza cada 10 años; por lo tanto, qué duda cabe de que aparecen clases medias. El Banco Mundial define clase media de una manera muy particular: entre 6.000 y 10.000 dólares al año. Para algunos serían pobres, pero globalmente son clase media. Recordad que la media de los países de la OCDE *per capita* es 30.000, es decir, que están todavía muy por debajo de lo que estamos nosotros, pero en fin, llamémosle clase media. De aquí al año 2030 la clase media del mundo va a aumentar en una cantidad cercana a los 2.000 millones de personas. Es más que la suma de todo Estados Unidos más toda Europa más todo Japón: es casi el doble. Este colectivo va a aparecer en el mundo, o está apareciendo ya. Imaginaos lo que va a ser eso.

¿Cómo gestionamos desde el punto de vista de los recursos, cómo gestionamos desde el punto de vista de la educación, de tantas cosas, un mundo en el que hay un colectivo así equivalente a Estados Unidos, Europa y Japón casi multiplicados por dos? Hoy muchos de ellos están alimentándose con un bol de arroz, y un día a la semana querrán comer proteína. Si esos 2.000 millones de personas un día a la semana quieren comer un poco de proteína, tiene que haber una proteína vegetal o una proteína animal; las dos necesitan terreno para ser cultivadas; las dos necesitan energía para ser producidas. Fijaros lo que tenemos delante de nosotros. Tenemos unos desafíos tremendos sobre los recursos, sobre la tierra arable, sobre el agua, sobre todo lo que os podáis imaginar. Y estas son grandes transformaciones que no miramos de frente. Las miran algunas organizaciones internacionales, pero sometidos como estamos a concentrarnos todos los días en la crisis económica y en el valor del bono, no estamos pensando en estas cosas. Y van a llegar muy pronto.

Para que os hagáis una idea, países como Arabia Saudí están comprando o alquilando tierra en África.



ca, pero no solo eso: Brasil está alquilando o comprando tierra en África, porque cree que a lo mejor ese alimento que puede producir es más barato o puede usarlo como biofuel. Es decir, que el cambio que se está produciendo y que no advertimos porque no lo leemos en los periódicos, es extraordinario. Implica incluso ventas de terreno de países a países o alquileres a largo plazo de terreno productivo de país a país.

Dicho eso, yo creo que poco más os debo de decir. No sé si os he dicho, pero en cualquier caso es pertinente repetirlo, que Corea del Norte y Corea del Sur tenían la misma riqueza en el año 60. Hoy la surcoreana Samsung es el mayor competidor de Apple. Podéis hacer un ejercicio muy sencillo: poned la televisión en Corea del Sur. Veréis un canal que enseña inglés día y noche y otro canal que enseña matemáticas día y noche. Ese es un país que realmente quiere movilizar a su sociedad. En vez de poner a Belén Esteban tiene una clase de matemáticas, una clase de inglés,

toda la noche, todo el día. Están haciendo un esfuerzo nacional tremendo. Recordad que las Olimpiadas en Corea del Sur, que fueron no hace mucho, se hicieron todavía bajo la dictadura. Esas Olimpiadas rompieron el régimen dictatorial. Me acuerdo porque estaba allí.

Bueno, ¿qué hacemos ante este panorama? Tenemos que hacer algo en el plano de la energía. No voy a entrar en todos los temas de energías renovables, pero sí quiero poner un ejemplo de lo que son las energías nuevas ligadas a hidrocarburos, el gas no convencional o el petróleo no convencional. Van a tener una relevancia fundamental en Estados Unidos. El gas y el petróleo no convencional salen de los esquistos, de arenas, de todas estas cosas; parecía que esto nos iba a ocurrir dentro de muchos años. Si yo preguntara a todos que me dijerais los tres estados de los Estados Unidos de América, en orden 1, 2 y 3, que producen más energía, ¿tendríamos duda en el primero?

No ¿verdad? Diríamos Texas. ¿Tendríamos dudas en el segundo? Pues sí, la mayoría diríais que es Alaska. Pues no es Alaska, ni hoy ni mañana ni dentro de 20 años. El segundo estado productor de petróleo, no de gas, no convencional, es Dakota del Norte. Dakota del Norte ha superado a Alaska en producción de petróleo sacado de medios no convencionales, imaginaros lo que va a ser. Eso quiere decir que Estados Unidos tiene en el subsuelo una cantidad extraordinaria de gas y de petróleo no convencionales.

Entrando en materia política, Estados Unidos ha dejado ya Irak, en el año 2014 dejará Afganistán, y su presencia militar desaparecerá en una parte importante. El año 2014 Estados Unidos será energéticamente autosuficiente. El mismo año que se va de Afganistán se convierte en un país objetivamente independiente desde el punto de vista energético.

Dos palabras sobre eso. Sobre su significado económico. Todavía se supone que Estados Unidos es una potencia declinante, o menos fuerte. Este golpe energético que le dan los productos de las energías no convencionales es extraordinario, en precio, en capacidad productiva, etcétera. Los Estados Unidos van a recuperar de manera muy fuerte su capacidad económica. Estamos ahora en una situación económica difícil, pero en muy poco tiempo nos van a dar un susto otra vez produciendo una economía moderna, enérgica, y con el producto básico energético a precios mucho más bajos de lo que vamos a tener los demás.

El precio del petróleo o del gas en Estados Unidos es una tercera parte de lo que paga Japón, y dos veces lo que pagamos nosotros en Europa, así que es una ventaja comparativa fundamental, pero no solamente eso. Con esta cuestión entro en la geopolítica. ¿Qué va a pasar con Oriente Medio? Arabia Saudita es el país que clásicamente vivía y debía su seguridad a que exportaba cantidades ingentes de petróleo y de gas a Estados Unidos. ¿Qué pasa si Arabia Saudita no puede seguir con esta actividad o si Estados

Unidos no compra gas o petróleo de Arabia Saudita? ¿Qué cambio importante se puede producir en Oriente Medio? Para que os hagáis una idea, hoy Estados Unidos compra a Arabia Saudita menos del 10%. Las estadísticas globales dicen que más del 15% porque los saudíes están tan aterrados de dar una cifra baja, no quieren que el mundo sepa que eso va a llegar un día, porque el día que eso llegue ¿quién va a defender Arabia Saudita y quién va a defender toda esa zona? Y esa zona es fundamental, no solo para Estados Unidos porque está Israel, sino que es fundamental para todo el mundo porque el flujo libre de petróleo y de gas a través del Estrecho de Ormuz es fundamental. ¿Quién va a defender eso? ¿Quiénes son los que hoy compran el petróleo de Arabia Saudita? El 60% de la exportación de Arabia Saudita va a China, y si sumas lo que va a China y lo que va a India, prácticamente alcanza el 70 o 75%.

¿Quién va a defender esos caminos? ¿Quién va a defender esas líneas de tránsito libre de comercio con productos del petróleo? No lo van a hacer los chinos. Por tanto, habrá que encontrar una fórmula que permita en pocos años un nuevo acuerdo mundial de interdependencia. Nos tenemos que sentar a una mesa los países clásicos y los países emergentes para resolver no solamente los problemas económicos básicos acerca de la salida de la crisis, sino cómo gobernamos el mundo de verdad. Si no nos sentamos a resolver esos problemas conjuntamente, estaremos en una situación muy difícil.

Termino con dos ejemplos más de complicaciones geoestratégicas que no somos capaces de resolver, uno ligado al otro. Siria e Irán. Siria e Irán son dos problemas que están concatenados. La relación entre Siria e Irán, como sabéis, es muy profunda. Irán no depende mucho de Siria, pero para ser una potencia árabe necesita tener relación con algún miembro de la liga árabe, y ha elegido a Siria. Siria tiene en el Líbano a Hezbollah, que es un facción chiita importante, como Irán. Por lo tanto, ahí hay una relación muy estrecha. Sobre Siria los miembros permanentes del Consejo de Seguridad no son capaces de



ponerse de acuerdo. Hay una ruptura entre China, India y el resto, pero en cambio, para resolver el tema nuclear con Irán, necesitamos a todos los P5, es decir, a Rusia, a China, a Estados Unidos, a todos.

¿Cómo vamos a resolver esto? Pues lo estamos resolviendo muy mal, porque conforme el tiempo pasa y el problema de Siria no se resuelve, la fortaleza que tenía el grupo de los 5 permanentes con respecto a Irán se va debilitando, y la situación con respecto a Irán, como sabéis, es difícil. Una vez que haya elecciones en Estados Unidos, la presión de Israel va a subir para que se tome alguna decisión que cubra las llamadas líneas rojas que Netanyahu ha puesto y que habrá puesto esta mañana en la Asamblea General de Naciones Unidas.

Por lo tanto, estamos en una situación de incapacidad global. La globalización, el mundo

multipolar, nuestro mundo, ha encontrado algunas formas de funcionamiento. Son mejores o peores, y pueden tener todas las deficiencias que he descrito antes; un día, por ejemplo, podemos llevarnos el susto de que los chinos no quieran seguir jugando más al esquema del FMI y del Banco Mundial de la manera en que está diseñado. Pero desde luego, lo que no hemos conseguido es encontrar la manera de resolver los retos de la seguridad global en este mundo multipolar.

En temas de seguridad o de defensa, todavía el mundo sigue siendo casi unipolar. Estados Unidos tiene una potencia militar. En términos de gasto militar, el cuarenta y tantos por ciento del total del gasto militar es americano. El chino llega a ser el 9, aproximadamente; después viene Rusia, que tiene un 7 y pico; y ya venimos los eu-

ropeos con un 6. Realmente la potencia americana es muy superior a las demás, pero por parte de China los incrementos de los presupuestos de los últimos años indican una subida en el gasto militar de una cierta entidad. Me parece que fue antes de ayer cuando leí que botaron su primer portaaviones, el primero. Los Estados Unidos tienen 9. Rusia tiene uno también, así que no es cosa menor que hayan botado ya algún portaaviones los chinos.

Por lo tanto, los países que durante siglos o muchos decenios estaban en un proceso de divergencia con respecto a los países ricos, los países que desde la revolución industrial perdieron un poco el ritmo, lo están recuperando, estamos llegando a una situación mucho más equilibrada, y es una situación que debemos ser capaces de gobernar.

La crisis, como he dicho, no es la causante de la emergencia de los nuevos países. Viene de antes, pero la crisis, sin duda, ha acelerado y ha demostrado fundamentalmente que estos países eran imprescindibles. Porque nosotros no hemos sido capaces de crecer. Hemos tenido que crecer con su ayuda; si no, estaríamos hoy en una mala situación. Y esa factura habrá que ponerla algún día sobre la mesa y habrá que pagarla, no sé a qué valor, pero habrá que pagarla de alguna manera políticamente. Yo tengo unas magníficas relaciones con los chinos; he tenido la oportunidad, creo que muy poca gente la ha tenido, de estar ya con el que va a ser el nuevo presidente de China, el que ha desaparecido durante todo el mes de septiembre. En el mes de mayo tuve una larga conversación con él, antes de que desapareciera. China también está en una situación compleja, tiene una transición compleja; el asunto de Bo Xilai no es fácil de resolver; las desigualdades que empieza a haber no son fáciles de resolver; y de ahí la importancia de la transición que se está dando, ya que tendremos un nuevo presidente de China y un nuevo Comité Central dentro de nada. Para que os hagáis una idea, va a cambiar el 75%

de los miembros del Comité Central del Partido Comunista de China, y eso quiere decir políticos, quiere decir militares, quiere decir empresarios de empresas públicas, quiere decir muchas cosas. Realmente, uno de los cambios generacionales más importantes se van a producir en China y se hace en este momento un poco difícil, en el que el futuro presidente ha desaparecido un mes, cuando todavía no se sabe qué va a pasar con Bo Xilai (se sabe lo que va a pasar con su mujer y con el policía que era su jefe de seguridad, pero todavía no se sabe qué va a pasar con él).

Por lo tanto, mucho cuidado con el modo en que gestionamos todo este tiempo. Yo creo que habría que hacer un gran esfuerzo por (y para nosotros también sería útil) crear confianza estratégica. Hasta ahora hemos estado tratando con estos países en confianzas tácticas, salvando ahora un problema, luego una determinada situación, un momento difícil; pero habría que tratar de ir a una estrategia más larga, a confianzas estratégicas, y para eso hay que abrir todo el libro y poner encima de la mesa todas las páginas; si no, es imposible.

Según quien gane las elecciones de Estados Unidos podrá empezarse a pensar en algún acuerdo de naturaleza estratégica. Si no, seguiremos trabajando con estas situaciones técnicas, muy malas. Habéis visto y estáis viendo que la tensión entre China y Japón está subiendo, y sube sobre dos islas vacías, casi dos Perejiles, como diríamos nosotros, dos islas vacías que administrativamente son de Japón pero que los chinos reclaman como suyas. Habéis visto la presión que ha habido en China, con algunos actos violentos contra empresas japonesas, etcétera. El nacionalismo vuelve a resurgir en esos lugares, y esos lugares de Asia y Pacífico no tienen ninguna estructura de seguridad colectiva; por lo tanto, no podemos contar con otros mecanismos que los que ellos puedan crearse. Estados Unidos tiene prácticamente todos los portaviones ya mirando hacia el Pacífico, prácticamente nada mirando ya hacia Oriente Medio ni hacia Europa.



Por lo tanto, en el futuro vamos a ver situaciones difíciles, pero llenas de optimismo si las enfrentamos bien, llenas de optimismo porque seremos capaces de encontrar un mundo donde nadie tenga deseo de guerra en el sentido clásico, donde las guerras que haya sean guerras pequeñas y en principio solucionables por la vía del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Esto es lo que os puedo decir en este momento. Si esta jornada que nos reúne tuviera lugar en el mes de enero, sabríamos ya qué ha pasado en China, sabríamos qué ha pasado en Estados Unidos y sabríamos un poco más de las cosas que nos ocupan.

No he dicho nada de Europa, como habéis visto, porque me parece que ya me he pasado de tiempo, pero estoy dispuesto a hablar de Europa o de lo que queráis durante el coloquio.

Gracias.

Francisco Longo

Abramos pues el coloquio.

Tiene la palabra Antoni Pont.

Antoni Pont

Después de esta brillante intervención de Javier Solana, quisiera hacer una pregunta y un ruego. La pregunta es la siguiente. Estamos a pocas semanas de las elecciones americanas. ¿Cómo las valora y en qué pueden influir principalmente?

El ruego lo dirijo a la organización, a la Cátedra LiderazgoS. Las intervenciones de hoy han sido tan intensas, condensadas y de tantísimo valor que a los que tomamos notas necesaria-

mente se nos han escapado apuntes que sería de gran ayuda conservar. Le pediría, pues, a la Cátedra que, tuviese la amabilidad de publicar el libro de la jornada lo antes posible. Quiero aprovechar la oportunidad para felicitar a la organización y los que han intervenido. Muchas gracias.

Francisco Longo

Muchas gracias, Antoni. La verdad es que lo que dice el señor Pont es el mejor indicador de éxito, estoy seguro, que puede tener la sesión.

Tiene la palabra Pedro Solé.

Pedro Solé

Yo quería hacer una pregunta a Javier, después de esta magnífica presentación que nos ha hecho una vez más. En el año 2001, Al Qaeda cambió un poco los escenarios. Irak y Afganistán son consecuencia de aquella acción. Ante ese panorama tan completo que nos has presentado, ¿existe la posibilidad de que se produzca otro cambio imprevisto, igual que pasó en el 2001?

Francisco Longo

Javier, no sé si prefieres ir contestando, ir acumulando algunas...

Javier Solana

Hay dos, contesto a esas dos, si queréis.

Francisco Longo

Mejor.

Javier Solana

Contesto a las dos. Acabo de pasar una semana en Estados Unidos, en Nueva York y Washington, preparando la Asamblea General. Es en estos días previos cuando se pueden resolver las cosas; la Asamblea General ya es una colección de discursos y más bien de retórica, y es mejor resolver las cosas antes. Las elecciones en Estados Unidos, como sabéis, son elecciones que se votan en los estados y en las que la votación otorga a uno u otro partido la totalidad de los delegados de cada estado. El voto de los estados está dividido de una manera tremendamente estable. Hay los llamados *swing states*, los estados que pueden cambiar, que son 7, 8, 9, depende del año y depende de las circunstancias. Los tres estados clave en este momento son Ohio, Florida y Virginia, seguramente. En Ohio tiene una ventaja relativamente grande Obama. En Florida tiene una ligera ventaja Obama, no tan grande como en Ohio, y en Virginia están empatados. Todo el mundo, después de algunos errores o *gaps* que ha tenido el gobernador Romney, casi da por hecho que va a ganar Obama, pero hasta que no lo veas... las encuestas en Estados Unidos son muy particulares, no son de fiar porque son un territorio extenso, una cantidad de gente muy grande y lo que cuenta realmente es cada estado y cada distrito. La impresión, como digo, es que va a ganar Obama.

Yo creo que lo más optimista en este momento para el buen funcionamiento del Estado es que el Senado caiga en manos de los demócratas. Y ahí tiene que ver un poco quién va de secretario de Estado. Sería estupendo para la política internacional, que hubiera un consenso mayor entre la Casa Blanca y el Congreso.

Eso es lo que te puedo decir en este momento. Hay una pasión enorme, hay realmente una polarización enorme. Lo único importante que queda ya es el debate del 3 de octubre, que es la primera vez que Romney y Obama salen ante las cámaras



juntos, y la impresión que causen ese día es clave. No hay segunda primera impresión, así que la primera impresión que causen los dos ante la pantalla va a ser definitiva. El segundo y tercer debate serán seguramente secundarios, es lo que dicen los expertos.

En el Congreso está más empatado, pero es muy importante... vamos, los dos son muy importantes, pero el Senado es importante para la política exterior.

Sobre si puede pasar algún imprevisto, mira: llevamos 12 años en el siglo XXI, nada más, y ¿cuántas cosas que no esperábamos han pasado? 11 de septiembre, al empezar el año; segundo, Japón, no solamente por el sufrimiento del país sino también porque ha puesto en cuestión un tema fundamental: la energía nuclear ha sufrido un golpe terrible con el episodio de Fukushima,

el primer ministro ya ha dicho que la va a parar, y aunque lo haya matizado tres días después, el fenómeno queda como un gran cambio en la energía nuclear; tercera cuestión, nadie esperaba que hubiera una primavera árabe con todas las consecuencias que han tenido y que todavía hay que ver, porque se ha iniciado un proceso del cual todavía no sabemos el final.

Una cosa muy, muy importante, que no acostumbramos a poner en la lista de los acontecimientos cruciales, es la entrada de Rusia en la Organización Mundial del Comercio. Es un buen paso para la OMC y para el comercio mundial, es un productor de petróleo que llevaba 8 años a la espera y ya ha entrado

Es decir, el promedio es que cada 3 años ocurre una cosa imprevisible. Así que, si nos guiáramos solo por el cálculo de probabilidades, algo impre-

visible puede pasar dentro de no mucho tiempo. Yo no creo que ocurra nada así en el sitio por el que se está apostando, que es el Mar de la China. Los chinos no tienen ningún interés en tener un conflicto. Están sacando algo de pecho (han botado el portaaviones) porque tienen que hacerlo antes de la transición política que van a hacer pronto. Será en un congreso cuya fecha debería estar anunciada ya. Los problemas internos para saber quién va a ocupar los puestos fundamentales del Politburó son considerables. Tiene que ser antes de final de año; normalmente, a estas alturas ya lo sabríamos, pero este año no lo ha anunciado todavía. Muy probablemente hay dos cosas que están en juego. La primera es que el Politburó tiene 9 miembros pero existe la posibilidad de reducirlo a 7, y creo que lo van a reducir para tener más cohesión interna y para que el Comité Central no tenga demasiado peso. El Politburó es realmente el núcleo de poder. La segunda cuestión a la que tenemos que prestar atención todos es a si Hu Jintao, el presidente, se mantiene como presidente del Comité Militar. Lo puede hacer. Sería un signo de que no ven las cosas suficientemente tranquilas y que quieren que haya una transición más suave.

Francisco Longo

Gracias, Javier. Había pedido la palabra Salvador Alemany.

Salvador Alemany

Yo me acojo a la oferta que has hecho de hablar de Europa, y evidentemente, hablar de Europa puede ser también hablar de la situación de España y de la situación de Cataluña en España. Es el último debate antes del cierre y me parece que tu punto de vista sobre esto, aunque estés poniendo un foco mucho más amplio, nos puede interesar.

No lo hemos tratado aquí. Ha habido, digamos, una invitación implícita de Ángel Pascual-Ramsay al hablar de que hemos de dialogar; Enric Juliana ha tocado un poco el tema haciendo un esfuerzo por hablar de una cosa que, como él mismo dice, o está prohibida o se habla *sottovoce*. Actualmente vivimos un conflicto institucional, de Cataluña con España y de España con Cataluña.

Si no tratamos este asunto aquí ahora, puede ser por alguna de las siguientes razones. Puede que pensemos que este es un tema de discusión que no afecta a una reunión de académicos y empresarios porque ya lo resolverá el estamento político o mediático. Puede también que, aun cuando efectivamente nos afecta, pensemos que ya pasará, por así decir. Antonio ha comentado que después de la tempestad viene la calma, y esto quería decir que como estamos tranquilos, no aprovechamos un encuentro tan multidisciplinar como el que tenemos para hablar de ello. A mí me parece que no me equivoco demasiado si digo que nos afecta, que sentimos que nos afecta y que sentimos que no estamos tranquilos.

Creo que en esto coincidiríamos ahora absolutamente todos los que estamos aquí y vivimos de cerca esta temática.

Sobre esta temática yo quisiera hacer una muy breve intervención. Evidentemente, ahora no puedo tocar este tema con mucha profundidad, pero entiendo que al margen de los antecedentes más o menos lejanos que tiene el conflicto (el *President* Pujol no hace mucho hacía en ESADE una conferencia muy amplia sobre ello), los antecedentes más inmediatos los tenemos en todo el proceso que ha habido desde que el partido que hoy gobierna la Generalitat de Catalunya colocó el pacto fiscal como uno de los elementos clave de su programa electoral.

La población, inicialmente, desconocía de qué iba esto del pacto fiscal. Progresivamente lo fue en-



tendiendo, más y más, La crisis hace que además de entenderlo sienta que lo necesita, y a continuación pasa ya a pedirlo, y este momento coincide con una fecha en el calendario: la Diada. Se precipitan los acontecimientos y creo que ahora todos percibimos que estamos en una realidad distinta. En esta nueva etapa, el status quo solo se puede restablecer si se mejora a partir del diálogo; si no, el status quo se verá alterado. Esto es una incógnita de la que quedan todavía muchos elementos por resolver.

Sin embargo, es evidente que en este momento se ha abierto una especie de paréntesis. En la reunión del 20 de septiembre, posterior a la Diada, se produce un fracaso del diálogo. Fue uno de estos fracasos que impiden el *win-win*, que impiden que el diálogo dé lugar a una ecuación de suma uno, en lugar un resultado de suma cero.

Dicho fracaso no sorprendió mucho, porque en aquel momento todo el mundo percibía que la situación no estaba preparada para un diálogo de suma uno. No lo estaba por un lado, porque la retaguardia de este tipo de negociaciones no está preparada, y porque por otra parte los elementos que se han expuesto, los elementos públicos y mediáticos, tampoco favorecen este tipo de diálogos con resultados positivos.

Así, como digo, nos encontramos en un paréntesis del diálogo y en un paréntesis incluso para el ejercicio de los liderazgos, puesto que el gobierno de la Generalitat se encuentra ya en un proceso electoral, que da lugar a la preparación de un programa electoral. La campaña dará lugar a toda una serie de hechos que abren una situación un poco complicada de restablecer de manera inmediata. Existe la sensación entre al-

gunos de que el día 20 se perdió una oportunidad para mejorar la situación y producir un cambio del tipo que sea, pero un cambio positivo, orientado a la mejora, a sumar esfuerzos para resolver el problema común; aquello se interrumpió. Pero si se ha interrumpido el diálogo, y esta sería mi llamada, no se debería interrumpir la preparación para la siguiente oportunidad. Yo creo que en este momento todo el mundo debe sentir de alguna manera que está en la partida, implicado, y debe intervenir para preparar una nueva oportunidad de diálogo, en el sentido que sea. Pero evidentemente, esta cuestión no se va a resolver en última instancia sin alguna forma de diálogo. Se puede avanzar muchísimo en las respectivas vías de enfrentamiento o no, pero hay que analizar los escenarios del futuro inmediato. Antes, en el plano de la política internacional has dicho en repetidas ocasiones que deberemos sentarnos para analizar la situación. Aquí, de alguna manera también, la sociedad en conjunto, la política, deberá sentarse a tratar la cuestión, analizando los escenarios inmediatos, generando una pedagogía que no continúe potenciando el enfrentamiento. Si prestamos atención a determinados medios de fuera de Cataluña (y reconozco que quizá yo soy algo menos sensible al tratamiento que se da a la cuestión aquí en Cataluña) está claro que el tratamiento que se está dando al asunto está lejos de ser la pedagogía necesaria para el diálogo en una situación que no es banal. Y si continuamos tratándola como algo banal, la reconducción hacia el diálogo será cada vez más difícil.

Yo creo que en ese sentido a los empresarios también se les presenta ahora una situación un poco compleja, porque sea el que sea el resultado final de todo este proceso, el duelo está en el proceso. Es decir, el empresario se pregunta qué va a suceder exactamente con su trabajo, con su actividad, y necesita analizar la situación. Yo creo que en este sentido estamos en un momento clave, quizá no para que se produzca un diálogo en la política, pero sí clave para la preparación de la sociedad,

y sobre todo para formarnos en la forma de navegar en una situación tan compleja como la que en este momento tenemos por delante.

Sé que te he dado una pequeña conferencia, Javier, y perdona, porque no has venido a escuchar mi conferencia, pero creo que sería realmente deshonesto por mi parte no tratar este tema hoy en este foro, teniendo en cuenta la importancia que en el fondo hoy debemos dar a esta situación que, en todo caso, presenta ciertos elementos de incógnita. Estoy seguro de que aunque hayas pasado una semana en Estados Unidos estarás al corriente de los acontecimientos, y probablemente tengas una valoración de la situación, que puede que no sea la mía.

Javier Solana

Tengo que admitir que me inquieta un poco el salto que damos: de estar hablando sobre China, el mundo, etcétera, a bajar a Cataluña. Me parece que es un salto excesivamente grande, podíamos haber pasado un rato por Europa o por algún otro contexto internacional para hacer una parada y fonda, pero puesto que has entrado donde querías entrar, voy a contestar lo que pueda.

Primero, yo os quiero decir que vivo en Cataluña la mitad del día, o la mitad del tiempo. Vengo aquí casi todas las semanas y solo puedo decir que tengo una gran felicidad de estar enganchado de la manera en que lo estoy: no uso la palabra en un sentido peyorativo, estoy enganchado, no como a una droga pero casi; estoy encantado, vengo aquí todo lo que puedo. A veces no me es cómodo porque yo tengo mi casa en Madrid, no aquí, he llevado 30 años de mi vida casi fuera de España, y aunque por primera vez podía vivir en Madrid con mi familia, me apetecía profundizar en este vínculo.

Dicho eso, os voy a decir lo que de verdad pienso. Vengo de unas semanas difíciles. Me ha tocado



hacer lo que no hacemos muchas veces: un *road show* de España. Los *road shows* de España más importantes, desgraciadamente, me toca hacerlos a mí, porque tengo más credibilidad que los que los hacen normalmente; no me pagan pero los hago. Y he visto a todos los empresarios, a todos los banqueros, al Jimmy Morgan de turno, a todos. Os quisiera transmitir una gran preocupación y una falta de entendimiento, que yo comparto, acerca de un país del que todavía formamos todos parte, y esperemos que por mucho tiempo, que está en uno de los momentos económicos más difíciles de su historia reciente, que todavía no ha tomado una decisión sobre si va a ser rescatado o no. Deberíamos estar concentrados sobre ese tema, porque nos interesa a todos. No podemos disiparnos mucho, porque nos va en ello también el paro en Mataró y en Sabadell y en Barcelona, y los recortes en la sanidad y demás ámbitos. Que no seamos capaces de concentrarnos en unas dificultades que vamos a tener que enfrentar, esperemos, una sola vez en la historia, hace que me pregunte: ¿no podíamos haber distanciado un poco estas cuestiones? ¿Tenemos que comer todos los bocados históricos más difíciles a la vez? Yo no lo entiendo, sinceramente, y no lo entiende nadie en el mundo. Todo el mundo te lo pregunta: pero bueno, ¿cómo es eso? ¿Están ustedes peleándose todavía, Cataluña piensa que no recibe un trato fiscal justo, todo eso sale en los periódicos...?

Eso proyecta una imagen de mal gobierno, de poca capacidad de gestión, y hace que las personas con quienes me he entrevistado se pregunten por qué tienen que ayudarnos. Esto lo he oído en Alemania, lo he oído en Francia (bueno, en Francia no porque son muy cordiales y lo dicen cuando ya no estás presente, pero lo dicen) y en Estados Unidos de boca de los inversores importantes, que esta semana están reunidos.

Yo comparto un poco esta extrañeza. ¿Cómo puede ser que se nos haya precipitado todo a la vez?

Dicho eso, yo estoy totalmente de acuerdo contigo, Salvador: hay que empezar un diálogo, o retomarlo, como prefiramos; solo podremos avanzar por el diálogo. En estos momentos el diálogo con el Partido Popular no es fácil, para nada, porque el presidente no vive para nada más que lo que tiene todas las mañanas encima de su mesa, y nadie puede asumir esa responsabilidad por él.

Así las cosas, quieras que no, tenemos primero elecciones vascas y gallegas, con lo cual ya perdemos unos meses. Después tenemos formación de gobierno en Cataluña, etcétera; hasta enero estamos prácticamente paralizados. Es un lapso de tiempo grande para la velocidad a la que corren las cosas. Conmigo podéis contar para todo lo que sea dialogar, yo soy un constituyente como el *President*, los dos estuvimos allí, yo firmé la Constitución y escuché al *President* hacer los más hermosos discursos en defensa de la Constitución; fue bellissimo y apasionante, y algunos casi lloramos de emoción. Y lo sigues haciendo muy bien, cuando te pones sentimental, *President*, lo haces muy bien.

Todo aquello lo llevo dentro, no puedo quitármelo, y por tanto a mí me vais a tener que convencer muy mucho de que todo aquel esfuerzo fue baldío y de que no se pueden resolver las cosas dentro de ese esquema. Todo lo que se pueda hacer en ese sentido, hagámoslo, y si yo puedo tener alguna influencia, usadla. Es lo más que te pudo contestar, Salvador.

Esta noche venía leyendo en el avión *La convergencia inevitable*, un libro maravilloso de Spence, premio Nobel de economía. Es verdaderamente precioso cuando lo lees entero. Narra de una manera muy bella lo que hemos hablado aquí: cómo empiezan a emerger los países nuevos, qué puede pasar después... Y hay un párrafo que me ha chocado. Al hablar de la gobernanza mundial, explica que el estado-nación se va a difuminar; y dice, de una manera muy plástica y utilizando un juego de pa-



labras, que vamos a tener que emplear la palabra nosotros de otra manera, que nosotros somos más que nosotros. Es verdad, nosotros somos más que nosotros, y no deberíamos ser menos que nosotros.

Francisco Longo

Tenemos más palabras pedidas. Àngel Castiñeira.

Àngel Castiñeira

Tenía cuestiones a plantear en el ámbito de seguridad internacional, pero dejadme felicitar a Salvador Alemany. En un entorno que, como hemos dicho, no tiene que ser políticamente correcto, creo que no me tocaba a mí ni a nadie del equipo académico plantear la cuestión que has planteado,

y creo que hubiera sido imperdonable que en una jornada sobre liderazgo no se planteara esta cuestión. Por tanto, aunque hayas actuado de forma políticamente incorrecta, es motivo para felicitarte.

Segundo punto, al señor Antoni Pont quisiera decirle que me alegra muchísimo que tome muchas notas, porque significa que lo estamos haciendo bien. Es cierto que me hace una especial ilusión continuar la tradición de entregar el cuaderno de cada jornada siempre en el acto del año siguiente, y de entregárselo a vosotros antes que a nadie. Sin embargo, probablemente podemos satisfacer tu demanda mediante una entrega anticipada de la versión digital del cuaderno.

Quiero recordar, a propósito de los votos que se acaban de hacer por el diálogo, que precisamente en el cuaderno que os hemos entregado hoy, en las

páginas 166 y 167 encontraréis la intervención del entonces ministro de la Presidencia del Gobierno, Ramón Jáuregui. Hace un año, al iniciar la intervención con la que clausuraba la jornada, Jáuregui decía: “permítanme antes que les diga algo que tengo muy adentro”. Y la pregunta era: “¿qué nos ha pasado?”, “¿Qué hemos hecho mal para que yo tenga que escuchar estas cosas? Y ¿quién las ha hecho mal? Porque yo, sinceramente, cuando percibo este sentimiento de decepción en Cataluña, no me siento correspondido”, etc.

Si hay que empezar o retomar el diálogo, pues, bienvenido sea. Pero mi sensación es que, si esto se decía hace un año (y en aquel momento se dijo con toda rotundidad, no solo en la intervención final del ministro de la Presidencia sino prácticamente durante todo el debate) y aun así el diálogo no se ha retomado, es que alguna cosa no hemos hecho bien. La apelación kantiana al diálogo se hizo. Es triste plantearse por qué no se ha retomado y temo que cuando se tenga que retomar, tal vez la situación sea límite.

Vuelvo ahora al plano internacional. Quería hacer referencia a la situación de Irán en los próximos meses, como conflicto de seguridad relacionado con las elecciones en Estados Unidos. Es muy preocupante, Javier, la marcha de Estados Unidos de la frontera entre Afganistán y Pakistán en el 2014, sobre todo porque el 50% del ejército pakistaní está formado por talibanes, y Pakistán no es que esté fabricando bombas nucleares, es que las tiene. Que Estados Unidos se retire de ambos sitios es motivo de preocupación, porque deja Irak en una situación desastrosa, donde kurdos, chiitas y sunitas prácticamente han roto un estado y han roto también el equilibrio de poder que había entre Irak e Irán, con lo que ahora Irán es un exportador de terrorismo. Esa situación dará pie tarde o temprano a un ataque preventivo por parte de Israel, probablemente después de las elecciones norteamericanas. Creo que esa situación, con Estados Unidos ausente de la zona, pone a Europa en un brete.

Javier Solana

Creo que te equivocas con respecto a la actuación que prevés después de las elecciones. Habrá primero elecciones en Israel: Israel necesita legitimar su gobierno. Eso no se puede decir, porque nadie lo reconoce, pero será así. Si pierdo este envite os convido a comer.

Francisco Longo

Dos últimas palabras, que dada la hora que es voy a pedir que sean telegráficas. Joan Majó y Enric Juliana. Con ellos terminamos el coloquio.

Joan Majó

Javier, mi pregunta es la siguiente: ¿tú apuestas por que en las elecciones al Parlamento Europeo del 2014 acabe saliendo un presidente de la Comisión que sea diputado en el Parlamento Europeo y elegido por el Parlamento Europeo? Una elección de este tipo tendría consecuencias de tipo estructural e institucional que nos llevarían hacia un gobierno europeo mucho más reforzado y un poco menos gubernamental.

Francisco Longo

Acumulamos la intervención de Enric Juliana, y si te parece bien, Javier, cierras tú.

Enric Juliana

Unos apuntes muy rápidos. He entendido que a Javier Solana le ha decepcionado que no nos interese el mundo. Quisiera responderle muy telegráficamente: sí nos interesa el mundo, y nos interesa tanto, al menos en Barcelona, que desde hace tiempo venimos intuyendo el declive westfaliano, del que has hablado. Está en estos momentos so-



bre la mesa en las discusiones europeas y en el tensísimo, confuso y contradictorio proyecto europeo. Y tanto es así que la propuesta política catalana, padeciendo de una cierta densidad y confusión, se inscribe en ese cuadro, o por lo menos creo que debería inscribirse en ese cuadro.

Es decir, el mundo nos interesa, lo que pasa que la última vez que nos metimos en política internacional fue en 1714 y la cosa no acabó muy bien. Podría ser, también, que nuestra intuición del declive westfaliano sea en estos momentos demasiado anticipada. Lo veremos dentro de un año o dos.

En cuanto a la inoportunidad de las elecciones catalanas, apunto solo que a la hora de convocar elecciones anticipadas en Galicia y en el País Vasco, parece que la cuestión de la agenda no era un problema.

Se nos dice también que podríamos haber esperado un poco. Propongo una imagen: en el Eixample de Barcelona, a veces pueden verse edificios en obras de los que se conserva la fachada y que se va trabajando por dentro. El estado de autonomías está en la misma situación. Y nosotros en Cataluña hemos visto que empezaban a llegar lampistas, paletas, albañiles, con unos mapas de los cuales no tenemos noticia y que han empezado a trabajar. Es decir, nosotros tenemos que esperar, pero otros no han esperado. Es siempre la cuestión del tiempo histórico; nosotros podíamos esperar para favorecer estas negociaciones internacionales, que tal vez habrían ido mejor, pero otros también podían haber esperado y no lo han hecho. No lo han hecho. Han empezado a hacer los planos de reforma, de vaciado y de transfiguración del estado autonómico sin preguntar. Aquí se ha tenido noticia de ello cuando los cascotes

del tejado de la Generalitat empezaban a caer. Nuestra ubicación hoy en relación a la agenda internacional de España no es la más oportuna, pero en fin, otros no han tenido tampoco la prudencia en el uso del tiempo.

Javier Solana

Tomo buena nota de las dos cosas; también de la primera, que las elecciones en Galicia las consideras tan importantes como las catalanas.

Enric Juliana

Las vascas, cuanto menos.

Javier Solana

Creo que te equivocas. No van a plantear ninguna dificultad mayor en este momento, porque por lo menos la directiva del PNV es consciente de que no es el momento para plantearlo.

Francisco Longo

Quisiera recordar que hay una pregunta directa de Joan Majó sobre Europa. Joan preguntaba a Javier Solana si apuesta por que en las elecciones al Parlamento Europeo del 2014 acabe saliendo un presidente de la Comisión diputado en el Parlamento Europeo y elegido por el mismo Parlamento.

Javier Solana

Te puedo decir mi deseo, no te puedo decir lo que va a salir. Yo creo que sería muy bueno. Tendrían que darse dos requisitos. El primer paso, que fuera un acuerdo entre el consejo y la comisión. Sin este acuerdo sería difícil que el consejo aceptara, por-

que puede salir una elección mayoritaria de una minoría en el consejo. Todas estas cosas las tenemos que ver en la perspectiva de una constitución nueva, porque no creo yo que un consejo mayoritariamente de un color político aceptara un presidente de otro color político. Pero en fin, las cosas irán por ahí, sin duda, esta vez o a la siguiente.

Francisco Longo

Muy bien. Muchas gracias a Javier Solana por la presentación y por la participación en el coloquio, y gracias a todos los que habéis intervenido.

Terminamos, por tanto, esta fase de la jornada y pasamos a la clausura.



CLAUSURA



Eugènia Bieto

Antes de darle la palabra al *president* Pujol, que es quien hará la valoración de la jornada, y al *conseller* Mena, que hará la clausura, quiero agradecer a todo el mundo su participación. Ha sido una jornada excelente. De la perspectiva empresarial de la mañana hemos pasado a una perspectiva más general, geoeconómica y política, dibujando un panorama que ha hecho de esta jornada otro hito destacado de la Cátedra en Sant Benet.

Mi agradecimiento, en especial, a la Cátedra de LiderazgoS, en particular a Ángel Castiñeira y al titular de la cátedra, el *president* Pujol.

En nombre de ESADE, espero que podamos volver a encontrarnos aquí el año que viene con unas

perspectivas económicas y políticas muchísimo más favorables.

Jordi Pujol

Llegamos al final de este debate, que ha transcurrido realmente con mucha tranquilidad, y también va a terminar con mucha tranquilidad pero con un clima un poco alterado.

Con toda sinceridad, Javier, tengo que decirte que una de tus últimas intervenciones me ha irritado. Después de hablar de la China, que es importante, pasar a hablar de Cataluña... tú no te has dado cuenta. Y reconozco que en este sentido puede que estemos un poco hipersensibles.

Javier Solana

President, si sacas semejante conclusión de mis palabras, o me he expresado muy mal o me has entendido muy mal. Bajo ningún concepto he querido decir que Cataluña sea poco importante; solo he querido remarcar que con ese salto el debate pasaba a un escenario de un alcance distinto.

Jordi Pujol

Sea como sea, es evidente que ambos debemos estar más vigilantes con todas las expresiones que utilizamos en relación a este tema. Si los dos, que somos gente sensata, al tocar esta cuestión llegamos a algún malentendido y a algún momento de tensión, quiere decir que el tema de debate tiene importancia. Tú, que eres político, sabes perfectamente que la política funciona sobre conceptos y sobre ideas, pero también sobre sentimientos.

Ya sabes que soy admirador tuyo, a pesar de las divergencias que ocasionalmente podamos tener; he escuchado con atención tu discurso y quisiera centrarme en el dilema de Europa. España vive momentos muy malos, pero es que Europa también. Y estos momentos de crisis podrían ser buenos para que Europa hiciera un gran paso adelante hacia mayor unidad política, y para que Alemania en primer lugar, pero también otros países, pusieran, sí, más dinero sobre la mesa, pero también más unidad política.

Esto será difícil. España, y por supuesto Francia y otros, entienden la soberanía según la concepción establecida en Westfalia. Venimos de Westfalia, que fue el gran éxito diplomático de Francia en el siglo XVII, y no queremos renunciar a sus principios, pero sería buen momento para hacerlo. A la señora Merkel y probablemente a Alemania les falta un componente político, o digamos intelectual, filosófico e incluso lírico, porque las unidades no se hacen solamente con números, se

hacen también con la creación de un ambiente cordial. En definitiva, si Europa no resuelve estas cuestiones, las dificultades para España serán mayores.

En otras ocasiones ya he oído a Javier Solana hablar de este tema, y siempre me ha parecido muy acertado: el problema que tenemos no es solamente europeo sino de lo que tú llamas la desoccidentalización del mundo, el término lo acuñó Solana. Desoccidentalización no solamente política y económica sino también de valores, porque algunos (chinos, árabes, etcétera) progresan en una línea democrática, pero muchos no, y tampoco parece que pretendan hacerlo.

De todos modos, Europa conserva más importancia de lo que parece. Obama empezó su presidencia con unos actos casi un poco de menosprecio hacia Europa, de distanciamiento de Europa, y ahora en cambio está interesadísimo en que Europa resuelva sus problemas. La China también lo está, porque Europa, sin ser el factor tan absolutamente decisivo que fue hace tiempo, a pesar de todo tiene un papel a jugar dentro del conjunto de las piezas que forman el puzzle mundial. Y si Europa cae en el desorden, y en la desunión, si Europa cae en una gran anarquía económica, etcétera, esto tendrá una gran repercusión. De esto hoy no se ha hablado mucho, pero en todo caso la cuestión ha estado presente en la jornada.

También es necesario recoger, como he dicho en la introducción al reproducir unos párrafos de un discurso mío de este verano en Aranjuez, que la situación que tenemos en España es realmente muy difícil. Yo soy muy crítico sobre cómo se han llevado las cosas durante los últimos años, pero sobre todo, lo que a mí me interesaba era subrayar en las primeras palabras esta mañana es que España tiene que ser consciente de que ha perdido una guerra contra sí misma. Se ha dejado deslizar por una pendiente de facilidad, de hedonismo, de jactancia y de arrogancia, como dijo el propio Monti.



Sin embargo, yo quisiera subrayar, y lo he dicho esta mañana, que naturalmente, a pesar de todo esto, en España hay motivos para un cierto optimismo. Recordemos lo que ha estado pasando en España desde 1960 hasta ahora, y sobre todo la Transición, de la cual todos podemos sentirnos orgullosos. Hoy, que parece que todo se hunde, hay muchas cosas que siguen existiendo. Y no solamente la democracia (que aunque en estos momentos funcione bastante mal, no deja de ser una democracia) o el estado del bienestar, que antes no teníamos. En el terreno económico, a pesar de esta sensación de semiquiebra a la que hoy se enfrenta el Estado español, no debe olvidarse que contamos con activos antiguos, de siglos atrás, incluso, y más recientes. Por ejemplo, España cuenta con algunas grandes compañías de dimensión y peso realmente internacionales, incluso globales. Pero todo esto significa que hay futuro si España deja de lado la arrogancia, la antigua, la de siempre, y también la nueva, la de nuevo rico, y asume la realidad.

Yo creo que es importante subrayar esos aspectos positivos, que existen y que además en el transcurso de la conversación esta mañana han salido a relucir. Por ejemplo, la explicación que ha hecho el presidente de Aston, que he seguido con especial interés porque la conozco un poco de mi época de presidente, es una historia bonita, y para Cataluña concretamente ha sido una gran aportación. Aston era una empresa francesa que protagonizó un relanzamiento mundial muy importante desde Santa Perpetua de Mogoda. Pongo este ejemplo porque un factor como el de la exportación nos hace pensar que contamos con activos para reaccionar.

Sin embargo, esta mañana se ha insistido mucho en la crisis de liderazgo, en la crisis de los partidos políticos, en cómo hay que valorar a los políticos. Quisiera detenerme un momento en esto. Si no se valora a los políticos por lo que hacen es por una razón: porque hacen lo que pueden. Los

políticos españoles y catalanes hacen lo que pueden, que es muy poco. ¿Qué hace un político español? Pues se está resistiendo, sobre todo, a no hacer algunas cosas que también le mandan, pero de todas formas lo que hace es porque se lo han mandado. También Zapatero un buen día tuvo que comparecer y actuar de una forma totalmente diferente de sus compromisos programáticos. ¿Por qué? Porque los que mandan, en España, en Portugal, en cierto sentido en Francia, en Italia y en media humanidad, en realidad no mandan. No es ningún desdoro, pero la situación es esta y se llamen Zapatero, Rajoy o Artur Mas, hacen lo que pueden o lo que deben. Si Rubalcaba fuera presidente del gobierno, lo haría distinto, lo haría mejor, o peor, no lo sé; pero haría básicamente lo que le mandaran.

¿Cómo se gestiona esta situación? Los políticos a partir de ahora tienen que ser valorados no solo por lo que hacen, ya que hacen lo que pueden, sino por cómo lo hacen y por cómo son. Es decir, el político de hoy en día tiene que transmitir una imagen de honestidad. Más allá de la corrupción, evidentemente, hablo de que no mienta, no disimule, no se esconda, y que si hay que tomar decisiones difíciles las tome y las tome él, las comunique él; que demuestre un espíritu constructivo, que demuestre ser valiente. Los políticos hoy, para ser valorados tienen que tener todas estas cosas, tienen que dar la cara, etcétera; y si existen políticos así, la gente los valorará.

En España durante la Transición hubo unos cuantos políticos de esta raza. Uno de ellos fue Suárez; otro fue Carrillo, que acaba de morir. Carrillo fue capaz de contradecir lo que había dicho casi durante toda su vida: se dirigió a su gente y reconoció que, aun manteniendo sus ideas, la democracia en España, el progreso económico de España, la integración de España en Europa requerían otro planeamiento. De este modo, con la autoridad moral que tenía pidió a su partido que actuara de una determinada for-

ma, y Suárez en otros aspectos hizo algo parecido, y Felipe González fue capaz de enfrentarse a los suyos y de dejar la presidencia del partido, jugando fuerte con su persona. Le salió bien, afortunadamente le salió bien. Después de una campaña electoral que resultó muy demagógica y de unas elecciones que ganó ampliamente, él y su ministro, Boyer, reconocieron que todo aquello que habían prometido no lo iban a poder hacer. Y esto no es un acto de deshonestidad. Una vez cometido el pecado de la demagogia, tuvo la capacidad de decir “hagan ustedes lo que quieran de mí, pero esto lleva al país, aunque lo hubiéramos propuesto nosotros, a la ruina”.

¿Por qué Alemania va bien? El otro día lo dijo de Guindos: porque hace 10 años hizo lo que ahora tenemos que hacer nosotros, y es verdad. ¿Quién lo hizo? Un canciller socialdemócrata, Schröder, con los cuatro planes Hartz. Los cuatro planes Hartz asustarían a cualquier político a la hora de hacerlo, pues afectan a las pensiones, a la sanidad, a la reforma laboral, en un sentido evidentemente restrictivo, a los sindicatos. El partido socialdemócrata le dijo que como presidente del partido no podía hacer esta política, porque perderían las siguientes elecciones. Schröder respondió: yo soy el presidente del partido pero además soy el canciller de la República Federal, y es más importante mi responsabilidad como presidente de la República Federal que mi responsabilidad como presidente del partido; pongan a otro. Y evidentemente perdió las elecciones.

Veamos otro caso, el de otro político alemán. Kohl se vio ante la posibilidad de la reunificación. Mucha de su gente en el Partido Demócrata Cristiano y mucha gente en el Partido Socialdemócrata eran muy reacios a la unificación, y la opinión pública era contraria porque estaba enamorada del marco y del Bundesbank. Kohl dijo que aquello era una oportunidad que tenían que aprovechar, pasara lo que pasara. Le dijeron que habría problemas, que costaría mucho rehacer la economía

de la Alemania del Este, que estaba mucho peor de lo que parecía... Perdonen que me extienda, pero son anécdotas que explican los mecanismos que subyacen en las decisiones que tienen que tomar los políticos. Yo conocía en aquella época al que era gobernador del Bundesbank, el socialista Pöhl, y me dijo un día: “le he dicho al canciller que esto de hacer un cambio de marco contra marco es un disparate, que esto nos va a costar mucho dinero y que además la gente no lo quiere, le he dado las razones técnicas, una vez, dos veces, tres veces, y ahora ya he comprendido una cosa, él dice que no, que las elecciones si las pierde las perderá, pero he comprendido una cosa: que esta no es una decisión técnica, ni tan solo una decisión política, es una decisión de alcance histórico, y cuando se trata de una decisión de alcance histórico el presidente de la Bundesbank no significa nada, es responsabilidad del canciller”.

Schröder, Kohl, y podríamos poner otros ejemplos, pero nos extenderíamos demasiado. Es el tipo de político y de medidas que necesitamos en Cataluña y en España. Necesitamos políticos que sean capaces, a pesar de la dificultad, de combinar la política dura, tremendamente dura y antipática, con un destello de esperanza, con entreabrir una puerta, una *escletxa*, como diríamos en catalán, una ranura, un destello, un “ya saldremos de esto”. Es difícil.

Debo decir que no lo consiguen mucho, pero es lo que tienen que hacer, lo que tienen que intentar. Cuando yo veo al *president* Mas a veces hacer discursos, y aquí está el *conseller* Mena, que le acompaña en ese tipo de excursiones, entiendo que trata de transmitir este mensaje. Su ilusión es visitar una fábrica, porque esta fábrica ahora exporta y antes no exportaba, y procura que en el periódico salga esta noticia porque va en la línea de mostrar a la gente que podemos remontar. Y me imagino que el presidente Rajoy también lo intenta; saldrá bien o no, pero en todo caso es lo que conviene hacer. Antes se ha hablado de los



políticos, y los políticos no inspiran confianza, lo entiendo perfectamente, pero pidan a los políticos lo que les pueden pedir, que sean valientes, que no engañen, que no se escondan, que tomen decisiones difíciles y que, eso sí, sean capaces de inspirar un punto, si no de esperanza, de imagen de resolución, de que el político, el presidente en este caso, el político que sea, los presidentes tienen los focos encima, no se rinden, y que además hay perspectivas.

Un apunte más: se ha hablado de los jóvenes. Nos conviene que haya jóvenes con vocación política, pero los jóvenes (lo dice una persona que admiro mucho, el canciller Schmidt) no tienen que hacer política, sino que tienen que hacer su carrera y estar 5, 10, 15 años trabajando; cuando ya se hayan abierto camino como abogados o como ingenieros, o como empresarios,

etcétera, entonces ya son personas hechas. Esto no funciona así; puede que sea así a veces, pero en realidad, si un joven tiene auténtica vocación política, le costará mucho pasarse 10 o 15 años en un despacho de abogados haciendo trabajos subalternos, y además le pasará otra cosa: que al hacer política se encontrará con todos los puestos ya ocupados. Esta es la realidad de los partidos, con los inconvenientes que ustedes quieran, pero en buena parte es así, y en realidad tiene una cierta lógica.

Los jóvenes tienen que ser objeto de una acción de formación prepolítica de signo ético e intelectual primero, y también de signo técnico. Tienen que saber de qué va, que sean buenos como abogados, como sindicalistas, en lo que sea; y que adquieran una formación de tipo ético, de valores. Esta formación prepolítica es necesaria.



Finalmente, algunos comentarios sobre la relación entre Catalunya y España. Celebro mucho que Salvador Alemany haya puesto esta cuestión sobre la mesa. Yo pensaba hacer al final una mención comedida a esta problemática. Algo había que decir: no tendría sentido que estuviésemos todos los que estamos aquí, un día entero reunidos, hablando del cielo y de la tierra, de la China, del petróleo y de las bituminosas de Nebraska, de la energía alternativa... es como si esta reunión se hubiese hecho en Praga, y esto no es Praga, esto es Barcelona, esto es Cataluña y Cataluña tiene un problema, y España también lo tiene, porque aparte del problema general español, tiene un problema aquí. Además ha llegado a un punto, esperemos que no se consume del todo, que anímicamente está muy cerca del punto de no retorno, y quizás, las diferencias en el debate de hoy habrán sido buenas para que nos demos cuenta de que un político españolista como yo diga esto.

Yo he sido durante 60 años un político españolista, si por españolista se entiende un político que se ha sentido comprometido con España y con Cataluña, y por supuesto con una España que tuviese en consideración a Cataluña desde el punto de vista político, institucional, económico e identitario. Tú me has visto desde el 77, Javier, y sabes que nunca hemos fallado en este tema. Y sabes que esta Constitución, que ya no nos sirve, contribuimos mucho, a través de Miquel Roca, a hacerla y a defenderla.

Por lo tanto, yo he sido un político españolista, pero ahora nos encontramos en una situación realmente muy crítica, y por lo tanto yo habría tenido que plantear esta cuestión en la jornada de hoy. Como dicen en un libro de diálogo Felipe González y Miquel Roca, *¿Aún podemos entendernos?* Si un día le digo a mi mujer, ¿crees que

todavía podemos entendernos? Mi mujer sabrá que algo pasa. Cuando los políticos dicen, ¿todavía podemos entendernos?, la respuesta incluye la posibilidad de que no. Y yo quizás no me podré divorciar porque tú no me dejarás. En fin, ¿todavía podemos entendernos? Quizás no.

El diálogo no es fácil ni con el Partido Popular ni con el PSOE. Siempre hay que esperar a otro momento. En confianza te diré que a mí el único que de vez en cuando prestaba atención de verdad a lo que le planteaba era Felipe González. Por lo demás, la excusa siempre ha sido “ahora no es el momento”. “Ahora no es el momento porque estamos mal”, “ahora no es el momento porque nosotros tenemos problemas”, “ahora no es el momento porque el tema vasco está complicado”. Y nunca era el momento. En cierta ocasión le planteé a Aznar: analicemos la Constitución, ¿hasta dónde se puede llegar con la Constitución? ¿Cuál es interpretación mejor desde el punto de vista autonómico? Me contestó: ahora no es el momento. Era la primera legislación de Aznar, y me dijo: “habrá elecciones pronto, además estamos viviendo un momento muy bueno desde el punto de vista económico, estamos creciendo” (empezaba la gran burbuja inmobiliaria) “hay que aprovechar, después de las próximas elecciones ya hablaremos”. Nunca es el momento; ahora tampoco. Ahora, como plantea Mas, podría decirse: no nos deis más dinero, dinero que nos corresponda por este fondo que se ha creado, pero hablemos de la solución definitiva para que podamos confiar en vosotros. Porque claro, lo que se ha roto, Javier, lo que se ha roto es la confianza, y la confianza hay que recuperarla con actos que inspiren una nueva confianza.

Tú eres un político que merece todos mis respetos. Primero, por lo que se de tu historia política desde los años 70; segundo, porque eres uno de los políticos más sólidos que ha dado España; tercero, porque eres de los más modernos. Ade-

más, el tema de la enseñanza es una muestra de las preocupaciones comunes que hemos tenido tú y yo. Eres, sin duda, el mejor representante a efectos de política exterior que haya podido tener España, como ministro o como secretario general de la OTAN, o como lo que sea, sin duda alguna, y si quieres, también puedo recordar que vienes de una familia liberal. Lo sé perfectamente. Pero tenéis que daros cuenta de que la situación en la que estamos desde el punto de vista anímico. Todo esto no lleva a ninguna parte, o a lo mejor lleva a una frustración desde un punto de vista catalán, podría ser. La frustración catalana, a España le puede interesar, probablemente a parte de los españoles les interesa; a ti Solana, confío que no.

En fin, ahora lo que tenemos es esta situación de gran tensión. Por nuestra parte, un gran ahogo financiero y económico; y por la otra, una voluntad de convertir en insignificante la autonomía, con una amenaza clara de tipo identitario. La economía, las finanzas, la cuestión de las competencias y la amenaza identitaria, todo esto se ha agravado mucho, y dará el resultado que dé, habrá las reacciones que haya, pero en todo caso, en general puede decirse que hay un antes y un después de la sentencia del Tribunal Constitucional. El Tribunal Constitucional es un tribunal que, como dijo su presidenta, la señora María Emilia Casas, es de dudosa constitucionalidad, y ese tribunal, con cuatro miembros que tenían el mandato caducado, con uno recusado, con otro fallecido y con otro que ya no recuerdo en qué condición equivoca se encontraba, falló nada menos que sobre lo que podríamos llamar la constitución de Cataluña, que tiene y debe de tener su encaje en la Constitución Española y que además es una pieza importante del marco institucional español. El Partido Popular y el PSOE lo permitieron. Cuando decimos que las instituciones no funcionan, habrá que decir que los grandes partidos españoles no funcionan. Si el Tribunal

Constitucional llegó a ser de dudosa constitucionalidad durante dos o tres años fue culpa de los partidos, y un país donde el Tribunal Constitucional no tiene respeto, entra en crisis. Y España lo está, aunque ahora haya nombrado nuevos miembros para el TC.

Yo, antiguo político españolista, que tengo en mi hoja de servicios al servicio de España, si se me permite esta expresión casi castrense, creo que no hay derecho a poner a Catalunya en una situación como la que vive hoy. Hablaremos de la China cuanto haga falta, porque es imprescindible, pero también lo es pensar en esto, porque si no se resuelve, ¿cómo reaccionará el estado español? ¿Nos enviará los tanques, como en el año 39? Javier Solana contesta que ni hablar. Pero el estado ya ha enviado los ejércitos de jueces, y en otros ámbitos, efectivamente, también ha habido ofensivas. Vivimos, pues, una encrucijada que se encuentra cerca de un punto de no retorno, que en todo caso requiere diálogo y que solo puede resolverse desde del respeto.

Dicho esto, cedo la palabra para que el *Honorable conseller* Mena clausure la jornada.

Francisco Longo

Tiene la palabra el *Honorable senyor* Francesc Xavier Mena, *Conseller d'Empresa i Ocupació* de la Generalitat de Catalunya.

Xavier Mena

Saludos a todos y gracias por vuestra invitación. Sé que en la jornada que ahora termina se han expresado muchos puntos de vista valiosos, y esto es, en todo caso, algo que hay que celebrar. Creo que este encuentro ha vuelto a combatir el temor que expresaba Ludwig Wittgenstein: “lo

que sabe uno solo es como si no lo supiera nadie”. Por eso el filósofo abogaba por comerciar con las ideas, cosa que habéis vuelto a hacer en Sant Benet.

Quiero agradecer muy particularmente el trabajo realizado por los profesores Àngel Castiñeira y Josep Maria Lozano. Y me sirvo, precisamente, de su reciente artículo “*Transformats per la crisi*” para subrayar con ellos que lo primero que hay que hacer es un diagnóstico de los años que han pasado. No se trata de repartir responsabilidades, como ya se ha dicho, sino de hacer un diagnóstico de cómo hemos pasado de aquel mar de liquidez a una situación como la actual. Insisto, no se trata de buscar culpables, pero hay que reconocer que un comité de economistas (y yo lo soy) concedió el Premio Nobel de Economía de 1997 a Robert Merton y a Myron Scholes, que explicaban aquello de los mercados financieros eficientes. Y reconozcámoslo, todas las administraciones públicas se comportaron según el dicho de que “en las épocas buenas, hágase lo que se deba aunque se deba lo que se haga”. Estas dos pinceladas explican en buena medida el caballo de Troya con el que nos hemos atacado a nosotros mismos.

Y no es tanto quién está endeudado, el sector público o el sector privado. De lo que se trata es de que estamos endeudados, y nos financian o nos refinancian. Y a nosotros no nos refinancian los mercados mayoristas exteriores, que es con quien estamos endeudados a través del sistema financiero. Mucho más endeudados que nosotros están los japoneses, pero no tienen problema porque les refinancia su ahorro local, que es con quien están endeudados. Incluso los italianos cuentan con el ahorro local.

En las épocas expansivas se tienen éxitos, pero como decía hace poco un montañero, el éxito de alcanzar la cumbre es efímero. Ahora bien, los fracasos de aquellas cumbres que no has





alcanzado son otros tantos aprendizajes que te duran de por vida. Y yo creo que en esta crisis todavía no hemos hecho este aprendizaje. Como decimos en Cataluña, *qui ensopega i no cau, avança dues passes*, quien tropieza y aprende de su fracaso avanza dos pasos: de eso se trata en esta crisis.

Somos Europa, no somos Estados Unidos. Estados Unidos tiene sus traumas y nosotros los nuestros. Estados Unidos tiene el trauma del *crash* del 29 y de la Gran Depresión, y como lo estudian desde la infancia en las escuelas, como lo explican mayores, padres y abuelos, no quieren volverlo a vivir. Por eso tienen determinadas instituciones como la Reserva Federal, que inunda de liquidez la economía. Tienen un National Debt Clock, una iniciativa privada que registra digitalmente la cifra de deuda; lo han tenido que cambiar, porque no

había casillas digitales suficientes, pero sigue aumentando sin ningún problema, y mantiene la triple A. Nuestra opción es distinta, es Europa, y en la institucionalización de la Unión Europea y de la Unión Económica y Monetaria las cosas no son así. El trauma que tiene el principal país europeo no es el *crash* del 29, ni la Gran Depresión ni por tanto el 25% de tasa de paro. El trauma que tiene Alemania es el periodo de entreguerras y la hiperinflación. Después de la Segunda Guerra Mundial se le imponen unas reparaciones de guerra que le llevan a una tasa de inflación, solo en los meses de julio a noviembre del año 1923, del 854.000.000.000 por ciento. Eso está grabado desde la escuela, desde la familia, en cualquier alemán, porque eso les llevó a una situación en que surgió el nazismo, que criticaba a los banqueros, a los comerciantes judíos, de haber sacado tajada de esa situación de hiperinflación, mientras el pueblo llano la sufría. El nazis-

mo llevó a Alemania a la Segunda Guerra Mundial, pero de la Segunda Guerra mundial los alemanes salieron liderados por Konrad Adenauer, por Ludwig Erhard, y ellos institucionalizaron una Alemania que es la que nos ha marcado ahora la Unión Europea. Establecieron un banco central independiente de los gobiernos. Tenía prohibido financiar al gobierno, e incluso estaba ubicado no en la nueva capital federal de Bonn sino en Frankfurt, así que, como se dijo durante décadas, no todos los alemanes creían en Dios, pero todos creían a pies juntillas en el Bundesbank y en el marco; lo recordaba hace un momento el *President*.

Y esa es la institucionalización que tenemos. Por eso resulta un poco sorprendente que se reclame al Banco Central Europeo que compre deuda pública para operaciones de *open market* con un máximo, y ya es mucho estirar, de 3 años, para cuestiones de operación de liquidez pero no como monetización del déficit público. En eso, por cierto, los catalanes somos más de austeridad, de no hacer más de lo que realmente se puede hacer, aunque últimamente también caímos en el exceso de apalancamiento.

Vivimos en un mundo, ciertamente, en el que han caído muchos meteoritos. Pero como he dicho algunas veces, los dinosaurios no desaparecieron de la faz de la tierra por los impactos de los meteoritos, sino porque los impactos de los meteoritos provocaron un cambio de ese entorno al cual los dinosaurios no supieron adaptarse.

El problema es que ahora no estamos ante una cuestión de adaptación. Aunque en esta jornada de Sant Benet se ha hablado mucho de transformación adaptativa, yo creo que ya no estamos ante el *butterfly effect* (se decía metafóricamente que una mariposa, al aletear, desplazaba una masa de aire que llegaba a cualquier esquina del mundo). Eso quizá explicaba el mundo de hace décadas y permitía una estrategia reactiva, adaptativa ex post. Creo que el mundo ya no se rige por ese fenómeno. Las cuestiones que hemos tratado, la primavera árabe, los con-

flictos latentes históricos entre China y Japón, los acontecimientos en Fukushima, etcétera, te afectan en el mismo momento en que están sucediendo. Por lo tanto, la estrategia de las personas, de las empresas, de las instituciones, de las administraciones públicas y de los estados no tiene que ser reactiva o adaptativa, porque si aquello es una gran turbulencia, se te llevará por delante. Tiene que ser proactiva, tiene que ser ex ante. Y en esas estamos ahora en los planos personal, empresarial y colectivo, y en esta situación se encuentra Cataluña, muy particularmente, en tanto que nación.

Finalmente, quisiera hablar de una sensación, y para ello me serviré en primer lugar de una imagen. Se dice que las abejas, si son objeto de un análisis matemático de la superficie de sus alas, de su peso, etc, matemáticamente no pueden volar; es imposible: las abejas, en función de su constitución, de sus alas, etcétera, matemáticamente no pueden volar. Lo que pasa es que ellas no lo saben, y vuelan.

Traigo esta imagen a colación del último tema que se ha tocado en el debate. ¿Qué va a pasar? ¿Cómo va a ser este camino? Siempre recuerdo que cuando el príncipe le pedía asesoramiento a Maquiavelo acerca del futuro, éste le decía: "príncipe, es muy complicado predecir el futuro, pero hay una manera segura de saber cómo va a ser. Y es que tú lo protagonices. Si tú eres el protagonista del futuro, el futuro será como tú habías dicho".

En Cataluña, la coalición *Convergència i Unió* se presentó a las elecciones con un programa que incluía el pacto fiscal como objetivo. Aunque se dijera literalmente que tenía que ser un pacto fiscal en línea con el concierto económico, no es exactamente así, porque se proponía una cuota de solidaridad, cosa que no tiene el concierto económico en el País Vasco o en el convenio navarro. Los acontecimientos de la

historia, porque estamos viviendo momentos históricos, han pasado por encima de esta propuesta que recibió el apoyo de los ciudadanos catalanes. La manifestación del 11 de septiembre ha provocado un auténtico tsunami. Primero, porque fue una manifestación que no iba contra nadie. Fue una manifestación, para los que no estuvieron o no han tenido información sobre la misma, que no fue movilizada por un atentado terrorista (que subleva a todo el mundo), sino que fue una expresión de algo que por otra parte tiene raíces muy lejanas. Por cierto, al día siguiente de la manifestación recibí a unos empresarios norteamericanos (estoy todo el día recibiendo a inversores) del sector de la biotecnología, y estaban entusiasmados: decían “qué sociedad, qué ciudadanos, qué gente más admirable, qué expresión de vitalidad”. Tengo que reconocer que si hubieran venido el día que se destrozaba el Starbucks no habrían pensado eso. Les preocupaba la ruptura del euro, y les estuve explicando qué probabilidades había de que este y otros riesgos llegaran a consumarse.

En otra conversación que he tenido recientemente se ilustró lo acontecido el 11 de septiembre con una imagen muy gráfica: si uno aprieta un tubo de pasta de dientes, una vez que ésta ha salido completamente (y podemos tomarla como una composición de sentimientos, raíces históricas, lengua; en fin, de muchas cosas) ya no hay forma de reintroducirla. La pregunta es: ¿cuánta pasta de dientes ha salido y cuánta se ha quedado dentro? Esa es la disyuntiva que tuvo que interpretar el *President*, que optó por dar la palabra a los catalanes para que digan hacia dónde quieren ir.

La sensación a la que quería referirme, pues, es una sensación de crisálida, de transformación, en este caso no tanto por la crisis económica, financiera y social, sino de la propia evolución de Cataluña.

A veces surgen discursos del miedo o de la incertidumbre. Es verdad, en la UE no se ha producido un proceso como el que Catalunya y Escocia parecen encarar. Veo aquí al señor Adell y me viene a la memoria una historia que explicaba él: en plena Guerra Mundial, un grupo de soldados se encuentra perdido en mitad de la selva. Las condiciones empeoran hasta que el líder dice que pueden estar todos tranquilos, porque tiene un mapa. Lo despliega, y todos le siguen, montaña arriba, montaña abajo, cruzando ríos, etcétera, hasta que al final, efectivamente, llegan adonde tenían que llegar. Entonces descubren que no existen mapas de esa zona. Bien, Catalunya no se encuentra en esta situación. Sin embargo, sí es verdad que estamos ante un proceso nuevo, y por lo tanto es verdad que se tendrá que protagonizar el futuro, porque si los ciudadanos se han lanzado al agua y han superado los que eran los proyectos de la legislatura, hay que escucharles.

Los profesores Castiñeira y Lozano hablan del sentido de urgencia de la sociedad. Es cierto que existe un sentido de urgencia. Se dice que el presidente Kennedy le pidió a su jardinero que plantara unas semillas alrededor del edificio de la Casa Blanca, porque con el tiempo crecerían unos árboles que proyectarían sombra y permitirían sobrellevar mejor los calores del estío. El jardinero le contestó que si plantaba las semillas al día siguiente, tardarían años en crecer y producir los efectos que él decía. El presidente Kennedy le dijo que en ese caso no esperara a mañana y que las plantara aquella misma tarde. Este es un poco el mensaje de la manifestación de la Diada del 11 de septiembre: existe un cierto sentido de urgencia.

Acabo. La manifestación fue inequívocamente proeuropea. El lema era “Catalunya, nuevo estado de Europa”. Y eso va a exigir colaboraciones. Este tipo de colaboraciones quedan ilustradas por una anécdota que me ocurrió, precisamen-

te, en un monasterio benedictino. Tras dar una conferencia los monjes me invitaron a cenar. La cena se dio en silencio, austera, desde el atril uno de ellos leía en voz alta las Sagradas Escrituras. Era una mesa alargada; a mi lado, el padre abad de la comunidad. En silencio, sin decir nada, el padre abad empezó de pronto a desplazar con la mano las migas que se habían desprendido de su pan, y me las echó encima. Una vez me recuperé de la sorpresa reaccioné devolviéndoselas, y al poco rato me las devolvió a su vez. Entonces observé a mi alrededor y vi que cuando un monje desplazaba las migas hacia el de al lado, aquel, en lugar de reaccionar como yo, las acumulaba a las suyas y las desplazaba hacia el de al lado, y que éste hacía lo mismo; el resultado de este proceso silencioso era, al final de la mesa alargada, una montaña de migas que se recogía en un plato y se daba como alimento a una jaula de conejos. Al día siguiente esta actitud de cooperación en silencio, que también era una manera de dialogar, les permitió comer un sabroso guiso de conejo. Mi diálogo con el padre abad no sirvió para nada: nuestras migas quedaron en el suelo, pisoteadas. Este es el proceso que tenemos por delante los catalanes, con los propios catalanes, con los españoles, con los chinos y con quien sea, porque efectivamente, nuestro mundo es el mundo.

Moltes gràcies.



Lista de asistentes

Antoni Abad, CECOT
Jordi Alberich, Círculo de Economía
Salvador Alemany, Abertis
Joaquín Almunia, Comisión Europea
Francesc-Marc Álvaro, La Vanguardia
Ramon Bagó, Grup SERHS
Antonio Balmón, Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat
Jordi Barbeta, La Vanguardia
Alfredo Bassal, Esteve Nuevas Inversiones
Eugènia Bieto, ESADE
Anna Birulés, Alta Business Serveis
Joaquim Boixareu, Irestal Group
Laia Bonet, Parlament de Catalunya
Xavier Brossa, PriceWaterhouseCoopers
Sixte Cambra, Port de Barcelona
Xavier Cambra, FemCAT
Carles Capdevila, ARA
Andrés Carasso, Iberdrola
Carlos Colomer, The Colomer Group
Agustí Colomines, Universitat de Barcelona
Sol Daurella, Cobega
Albert Esteve, Grupo Esteve
Joan Font, Bonpreu
Pedro Fontana, Fundación ESADE
Joan Carles Gallego, CC.OO. Cataluña
Antonio Garrigues, Garrigues Abogados y Asesores Tributarios
Josep Gassó, Fundació Catalana de l'Esplai
Joaquim Gay de Montellà, Foment del Treball Nacional
Esther Giménez-Salinas, Universitat Ramon Llull
Felipe González, Fundación Progreso Global
Oriol Guixà, La Farga Lacambra
Fritz Hoderlein, everis
Daniel Innerarity, Gobernanza - Instituto de Gobernanza Democrática
Ramón Jáuregui, Gobierno de España
Enric Juliana, La Vanguardia
Marta Lacambra, Obra Social CatalunyaCaixa
José María Lassalle, Congreso de los Diputados
Joan Majó, Baolab Microsystems
Jaime Malet, Cámara de Comercio Americana
Iván Martín, The Boston Consulting Group
Artur Mas, Generalitat de Catalunya
Andreu Mas-Colell, Generalitat de Catalunya

Jaume Masana, CatalunyaCaixa
Josep Mateu, RACC
F. Xavier Mena, Generalitat de Catalunya
Josep Miarnau, COMSA-EMTE
Carmen Mur, Manpower
Rafael Nadal, La Vanguardia
Javier Nieto, Santa & Cole
Josep Piqué, Círculo de Economía
Elena Pisonero, KPMG
Antoni Pont, Grupo Borges
Felip Puig, Generalitat de Catalunya
Xavier Puig, Puig Beauty & Fashion Group
Xavier Pujol, Ficosa International
Jordi Pujol, CEJP
Manuel Raventós, Raventós i Blanc
Ferran Requejo, Universitat Pompeu Fabra
Joan Rigol, ESADEFORUM
Miquel Roca, Roca Junyent
Ferran Rodés, Media Planning
Manel Rosell, CatalunyaCaixa
Jaume Roureda, Mediapro
Josep Maria Rovira, Endesa
Francesc Rubiralta, CELSA
Màrius Rubiralta, Secretaría de Estado de Universidades
Martí Saballs, Expansión
Francesc Santacana, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona
Josep Santacreu, DKV Seguros
Marçal Sintès, El Periódico
Ferran Soriano, Spanair
Carles Sumarroca, FemCAT
Joaquín Tagar, Fundación Progreso Global
Isabel Tocino, Banco Santander
Adolf Todó, CatalunyaCaixa
Xavier Torra, Simon
Fernando Vallespín, Universidad Autónoma de Madrid
Jordi Valls, AGBAR UK
Xavier Vidal-Folch, El País
Rafael Villaseca, Gas Natural Fenosa

Equipo académico

José Luis Álvarez
Ignasi Carreras
Àngel Castiñeira
José María de la Villa
Francisco Longo
Enrique López-Vigueria
Carlos Losada
Josep M. Lozano
Pau Mas
Manel Peiró
Marcel Planellas
Raimon Ribera
Alfons Sauquet

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: ESADE.
- nº34. CRUANYES Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat*, Barcelona: ESADE.
- nº37. RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: ESADE.
- nº38. VARIOS AUTORES, (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: ESADE.
- nº39. FRANCÉS, Fernando (2012), *Momentos de Liderazgo. Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: ESADE.
- nº40. VARIOS AUTORES, (2012), *Transformados por la crisis. De la resistencia a la transformación: un cambio que puede ser positivo*, Barcelona: ESADE.

abertis



gasNatural
fenosa

Agrollmen

Fundació
Lluís Carulla

"la Caixa"

ESADE
Business School
EXECUTIVE
EDUCATION