

ESADE

Antonio Garrigues,
Felipe González
y Jordi Pujol



Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Europa: la necesidad de nuevos liderazgos

Coloquio
ESADE • Madrid
30 de noviembre de 2005

II Edición

Europa: la necesidad de nuevos liderazgos

Coloquio con Antonio Garrigues, Felipe González y Jordi Pujol

ESADE Madrid

30 de noviembre de 2005

Lugar de publicación: Barcelona

Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Año de edición: 2008

En el marco universitario del mundo entero, es frecuente dar un tratamiento diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de sus contenidos o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y más prestigiadas es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que esta es una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que permita profundizar en los interrogantes que se plantean en torno a 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 en la actualidad asumen de manera comprometida y responsable los retos y desafíos de 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:



Introducción

ÀNGEL CASTIÑEIRA



A. Castiñeira

INTE

Excelentísimo Sr. D. Felipe Gonzalez, molt honorable Sr. Jordi Pujol, iluſtrísimo Sr. D. Antonio Garrigues, apreciado director de ESADE, señoras y señores, amigas y amigos,

En nombre de ESADE y de la Catedra de LiderazgoS y gobernanza democrática buenas tardes y bienvenida/os a este primer coloquio dedicado al futuro de europa y la necesidad de nuevos liderazgos.

Alguien escribió que el éxito histórico de la Europa del carbón y del acero en los años 50 consistió en “una visión de cómo no tener una visión”, es decir, en evitar definir grandes planes generales y eludir comprometerse con pretensiosos anteproyectos y comenzar, en cambio, por realizaciones concretas y modestas. Seguramente es cierto. Pero la táctica del cambio, profundización y avance graduales no surgió de la nada, sino que había contado en aquellos momentos decisivos con **el notable liderazgo de personajes como Jean Monnet**.

Monnet ejerció **un estilo de liderazgo basado en las pequeñas cuestiones**, evitando, siempre que pudo, definir la meta final, el objetivo último. En el contexto de los vigorosos nacionalismos de Estado de aquella época, Monnet comprendió que era más importante la manera de negociar un modesto acuerdo y, luego, el sistema de cooperación que se derivaba que no el establecimiento de ambiciosos objetivos de futuro. Se necesitó, primero, compartir un mismo estilo de conversación y, luego, una vez superadas las desconfianzas, gracias a la creación de instituciones comunes y múltiples comisiones técnicas, ordenar un sofisticado sistema de negociaciones para conseguir lo que hoy es una potente estructura descentralizada organizada en red a través de múltiples y flexibles centros de poder.

Esta europeización invisible del poder y el consiguiente compromiso con una agenda multilateral ha tenido la virtud de no generar hostilidad, sobre todo porque muchos ven que sus decisiones son el fruto de un largo e interminable proceso deliberativo que

pretende tener en cuenta a todos sus miembros. Sin la táctica de Monnet, no habría existido ese espacio común europeo de deliberación, de normas, leyes y reglamentos ni tampoco un modelo propio de negociación y cooperación; y hoy sería impensable que los diversos estados que componen la Unión Europea hubieran decidido voluntariamente ceder y compartir su soberanía y que muchos otros se sientan atraídos hasta el punto de solicitar formar parte de ella.

La red Europa se ha convertido en la actualidad en potencia global en buena medida gracias a **un conjunto de aciertos** que la aproximan a una comunidad de valores: el respeto a los principios del estado de derecho, la democracia liberal, los derechos humanos y la protección de las minorías; el cumplimiento de los tratados internacionales, el uso de una autoridad basada en la legitimidad y en el cumplimiento de la legalidad; la defensa de la paz; una potente área de libre comercio basada en la economía de mercado; un modelo sociolaboral que defiende la justicia social y el Estado del Bienestar; una legislación medioambiental avanzada; la posibilidad de evaluar a cualquier país miembro a partir de la aceptación voluntaria de inspecciones mutuas, etcétera.

Gracias a ello, Europa puede atreverse a ser **una potencia global pacífica y atractiva**, entre otras cosas porque cree que puede extender sus leyes y sus principios de convivencia a todo el mundo. No por afán de imperialismo, sino porque considera que puede persuadir a otros que estos principios son buenos y que su esfera de influencia les puede comportar estabilidad, beneficios y cambios positivos. Europa puede, en definitiva, contribuir a marcar las pautas de un nuevo orden mundial que ayude a resolver los grandes problemas globales que compartimos: las crisis regionales, el terrorismo, los problemas medioambientales, la proliferación de armas de destrucción masiva, etc.

En los últimos años, sin embargo, **las cosas no han ido como Europa podía esperar**. “Bosnia –recorda-



ba hace poco Timothy Garton Ash—hizo que en Washington mucha gente sintiera que no se puede confiar en los europeos”. Porque éstos se han presentado a veces en la esfera mundial como “débiles, divididos y arteros” y políticamente impredecibles. Además **Europa ya no es el escenario central de la política mundial**. Esta pérdida de centralidad geopolítica se acentúa sobre todo después del 11-S, cuando el hard power del ejército norteamericano convirtió a Europa en un enano y cuando da la sensación de que Estados Unidos actúa y Europa tan sólo reacciona, o peor que “Estados Unidos cocina y Europa friega los platos”.

No es extraño que para algunos la diplomacia discreta, el compromiso constructivo y el multilateralismo europeos sean los signos más evidentes de **nuestra debilidad y de nuestra falta de poder coercitivo**. Aspecto este último que difícilmente

cambiará, primero porque la UE se creó para evitar la guerra, no para hacerla y, segundo, porque sólo podríamos incrementar el gasto militar a costa de reducir nuestras prestaciones sociales y nuestro ya débil crecimiento económico, algo impensable hoy entre la mayoría de europeos. A esta nueva condición geopolítica periférica hay que añadir también **graves carencias internas**. Si exceptuamos la ampliación de la UE, desde Maastricht no ha habido ningún producto tangible digno de mención. Vamos camino de incumplir casi con toda seguridad las metas establecidas por la UE en marzo de 2000, en la cumbre de Lisboa, cuando se anunció el compromiso solemne de convertirnos en “la economía más competitiva y dinámica basada en el conocimiento del mundo para el 2010”. Y por otro lado, el fracaso de los referéndums de Francia y Holanda sobre la Constitución europea ha debilitado nuestros índices de confianza, propósito y determinación.

Nos encontramos, por tanto, en un momento crucial de la UE en el que, como en los tiempos de Jean Monnet, **se hacen necesarios nuevos líderes políticos capaces de impulsarla y capaces de repensar el nuevo papel de Europa en un mundo globalizado**. En un mundo, además, que ha dicho adiós al atlantismo clásico y en el que europeización y americanización han dejado de ser dos versiones idénticas de la occidentalización, también estamos obligados a repensar **cuál ha de ser el núcleo de valores que debemos defender los europeos**.

Los norteamericanos (como también China y la India) parecen decantarse por reeditar el soberanismo jurídico-estatal (es decir, la no sumisión o interiorización del derecho estatal al derecho internacional) y por mostrar una reticencia creciente a dar apoyo a grandes opciones globales impulsadas por la comunidad internacional en lo que concierne a los bienes públicos mundiales (como el medioambiente, la salud, la justicia penal o la lucha contra las pandemias), que les impondrían responsabilidades y obligaciones y que afectarían a su modelo de consumo energético, a la ejecución de la pena capital, al control de armas, etc..

Los europeos, en cambio, como explica Zaki Laïdi, nos decantamos por la **gobernanza mundial** y preferimos la lógica normativa internacional de instituciones multilaterales (Kyoto, Tribunal Penal Internacional, derechos humanos, primacía del derecho comunitario) derivada de las soberanías compartidas y basada en la negociación y la cooperación colectivas. Somos nosotros y no ellos los que hemos desarrollado y creído la hipótesis “globalización = más interdependencia = más gobernanza”.

Aparecen aquí cuestiones antes inéditas. ¿En un mundo globalizado debería un estado obedecer al derecho internacional? ¿Puede una ley internacional ser superior a una ley nacional? ¿Admitirá un soberanista esta nueva “ideología globalista” de la gobernanza mundial que parece exigir la

transferencia de soberanía a instancias supraestatales? En definitiva, ¿podemos constitucionalizar el orden mundial? Y, sobre todo, ¿podemos los europeos propugnar dicha idea cuando hemos sido incapaces de (o hemos rechazado) constitucionalizar nuestro orden político europeo? ¿Podrá el nuevo liderazgo europeo, en caso de que aparezca, reafirmar la tendencia multilateral iniciada en 1992 con la Cumbre de la Tierra celebrada en Río, o mas bien el ciclo/ciclón soberanista que apareció con el 11-S marcará definitivamente el camino del nuevo siglo?

Es a partir de algunos de estos interrogantes que hoy planteamos este coloquio. Y lo hacemos teniendo el privilegio y el placer de acoger en Esade a tres personajes de gran relieve público, avalados por una larga y exitosa trayectoria y muy apreciados por muchos de nosotros.

Se trata de D. Felipe González, expresidente del Gobierno español, de D. Jordi Pujol expresidente de la Generalitat de Catalunya y D. Antonio Garrigues Walter Presidente de Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios.

Los tres mantienen un vínculo especial con Esade. El Sr. Garrigues es miembro del Consejo Profesional de Esade en Madrid; el Sr. Pujol es el titular de la Cátedra de Liderazgos y gobernanza democrática que acaba de crear Esade; y el Sr. González ha aceptado también formar parte del Consejo Asesor de dicha cátedra. A los tres, muchísimas gracias por aceptar nuestra invitación.

Vamos a proceder del siguiente modo. Intervendrá primero el Sr. Garrigues, luego el Sr. Pujol y por último el Sr. González. Dispondrán aproximadamente de unos 20 minutos de exposición cada uno.

Inmediatamente después iniciaremos el debate, primero entre los ponentes y después, a partir de la redacción de preguntas en un tarjetón por parte del público, con todos los asistentes.



ES/VE

A. Castiñeira

ANTONIO GARRIGUES





Europa está viviendo posiblemente los momentos más tristes, más pobres y más inquietantes de la historia de su unión. Todo tiene arreglo y, probablemente, también Europa se arreglará, pero a día de hoy y hablando desde el realismo y el pragmatismo la situación de la UE es caótica en todos los sentidos.

Europa necesita liderazgo para algo tan simple como saber lo que es, saber dónde está y saber lo que quiere. Europa no sabe lo que es, dónde está ni lo que quiere; y es que, de hecho, no sabe siquiera cuáles son sus propios límites físicos. Esta indefinición sería más llevadera si no estuviéramos en época de ampliación, pero estamos en ella y la ausencia de una Europa de referencia puede convertir este desarrollo en un proceso mucho más pobre y mucho menos culto.

Casi todas las sustancias que constituían la entidad

Europea están fallando. Europa ha sido Europa mientras ha habido un eje franco-alemán; hoy, Francia y Alemania se encuentran, sin exagerar, en una situación dramática. Todos los economistas, sea cual sea su procedencia, aceptan que la crisis de estos dos países afecta a sus valores culturales, sociológicos y económicos; bastaría citar a Nicolas Baverez en *La France qui tombe*. Los dos estados que deberían liderar Europa se encuentran en un atolladero del que no saben cómo salir, y no saben adónde quieren llegar.

Todo el mundo reconoce que la única salida económica para países como Alemania o Francia consiste en establecer una política económica radicalmente distinta, caracterizada básicamente por la reducción de un coste social que, sencillamente, no pueden pagar. Sin embargo, sus gobiernos no pueden adoptar tal medida. Su debilidad política y la estructura sindical hacen imposible

que esta problemática pueda afrontarse de una manera decisiva.

Angela Merkel es la nueva canciller de un gobierno de coalición entre los dos partidos mayoritarios en el Bundestag. En Europa estamos acostumbrados a todo, eso es cierto, y hoy se habla de la *grosse Koalition* con toda naturalidad, pero yo no puedo dejar de contemplar esta unión como una perversión política. Si estuviéramos en una situación profundamente crítica, esta gran coalición tendría su lógica. La salud del continente europeo tiene una imagen ilustrativa en el hecho de que un país como Alemania haya recurrido a un tipo de gobierno como el que está poniendo en marcha. En otra ocasión histórica, este gobierno tuvo un papel positivo, pero no es menos cierto que este ejecutivo se encuentra por fuerza en un estado de negociación permanente; en el mundo académico alemán, algunas voces ya ven en este hecho la causa de que se hayan ido limando los aspectos más positivos tanto del programa conservador como del socialdemócrata. No se ha llegado a un acuerdo en materia de impuestos, ni en asuntos de reducción de impacto medioambiental ni en cuanto a una política de mayor actividad económica interna. Es de esperar que Alemania saldrá adelante, y su gobierno tiene realmente un amplio margen de capacidad de acción, pero no debe escapar a nuestro juicio que el hecho mismo de esta *grosse coalition* procede de un profundo problema político. Por ejemplo, la mera idea de que en España se produjera una alianza equivalente parece absurda; con todo, quisiera llamar la atención sobre la posibilidad, tanto aquí como en Alemania, de que los grandes partidos exploraran caminos intermedios de colaboración y acuerdo.

El eje franco-alemán, pues, no funciona, y no va a funcionar durante los próximos tres o cuatro años, que sabemos son decisivos. Durante este periodo de tiempo, Europa se verá privada de su tradicional liderazgo. Además, es muy probable que aparte de no ejercer su papel de líderes Alemania

y Francia no permitan que otros (España, Italia, Bélgica, Holanda, Inglaterra) les sustituyan en ese rol.

Por tanto, es presumible que vivamos mucho tiempo en una situación caracterizada por la crisis económica y la ausencia de liderazgo político; y sucede que, mientras tanto, tendremos que competir con el bloque americano y con el bloque del Pacífico.

A pesar de la guerra de Irak y de sus problemas internos, el bloque americano (que en su mayor parte es Estados Unidos, pero también Canadá y México) tiene perfectamente controlados los poderes económico, tecnológico, lingüístico y de comunicación.

Por otra parte, debemos prestar atención al fenómeno que en Estados Unidos denominan con la abreviación “Chindia”. Pero no solamente hablamos de China e India, dos gigantes en pleno despertar; se trata también de Corea y de Japón (que llevaba doce años durmiendo y de pronto crece al 2 o 2,5%). Este conjunto combina la sinergia de un país rico y fuerte como Japón con países de productividad y competitividad altas con costes laborales muy bajos.

No estoy dispuesto a entender el mundo desde un punto de vista puramente económico y no digo que la guerra económica sea la decisiva, pero es claro que en el mundo hay una guerra económica en marcha y que estos son sus tres grandes actores.

En esta contienda no sabemos quién resultará vencedor, pero sabemos, sin dudas de ningún tipo, que Europa tiene la batalla perdida. Las diferencias se irán notando de forma paulatina y suave porque Europa ha acumulado mucha riqueza. Con la excepción de España (que, como siempre, habrá que estudiar algún día como un caso aparte en este contexto), los crecimientos europeos se sitúan en el cero.

Así pues, debemos preguntarnos cómo se regenera ese liderazgo. Yo creo que en esa tarea Felipe González y Jordi Pujol tienen una responsabilidad concreta junto con otros líderes europeos. En Europa han desaparecido los llamados nuevos filósofos; ni siquiera los nuevos sociólogos italianos se hacen oír ya. No hay movimientos intelectuales que tengan la más mínima seriedad. Europa tiene una necesidad imperiosa de que surja una nueva escuela de pensamiento, y a este respecto personas como Felipe González y Jordi Pujol podrían e, insisto, deberían recordar que tienen una especie de obligación moral latente.

Con Gran Bretaña no podemos contar. El mejor líder europeo es Tony Blair, pero no está con nosotros. Esperar que acabe siendo “uno de los nuestros” sería absurdo. La idea de que el Reino Unido jubile la libra esterlina y se convierta en un socio europeo al cien por cien va contra toda la razón; mantiene una relación exclusiva y privilegiada con Estados Unidos, alberga el segundo mercado de capitales del mundo (en Europa no hay nada comparable a Wall Street o la City londinense), y se encuentra ahora en el mejor de los mundos: consciente de lo que pasa en Europa, el turno de la presidencia de la Unión toca a un Reino Unido que no se juega un solo céntimo con nosotros. No tomen esta descripción en sentido crítico: Gran Bretaña está haciendo lo que tiene que hacer en el juego de los intereses.

No tengo la solución a la situación que he descrito. Creo, sin embargo, que habría que poner en marcha un movimiento capaz de explicar a Europa sin exagerar lo que puede pasarle si esto continúa. No sólo nos jugamos lo que pueda ocurrir en el terreno económico, sino que la ausencia de Europa en el debate globalizador, junto a la presencia de una América cada vez más prepotente y soberbia, es inquietante. No resulta nada promisorio que todo el peso y el liderazgo recaigan sobre una América que

tiene limitaciones patentes en su acción exterior y muchos problemas a la hora de entender cualquier óptica ajena sobre el mundo.

Nuestra baja natalidad hace disminuir la población activa, el dinamismo del país y su capacidad de acción. Europa está envejeciendo, pero Estados Unidos no. Tenemos una necesidad absoluta de inmigración, pero sabemos también que la forma poco controlada en que ésta se está dando puede generar una problemática que no sabemos afrontar porque no hemos querido estudiar este asunto en profundidad.

Nuestros sectores públicos están totalmente sobredimensionados. No tenemos unidad de mercado ni vamos a una unidad de mercado. Hace poco, Francia blindó diez sectores estratégicos contra la entrada de capital extranjero, y *monsieur Villepin* habló del derecho de los países europeos a ejercer un patriotismo económico que, en realidad, venía motivado por la posibilidad de que Pepsi-Cola comprara Danone (lo que atentaba contra el espíritu francés). Desde el sector químico a la defensa pasando por los casinos, Francia no permite la entrada de capital extranjero – si cada país hace lo propio, ¿qué será de aquella unidad de mercado que, al final, es la responsable de la alta productividad norteamericana?

La nueva escuela de pensamiento que reclamo debe hacerle ver a Europa, entre otras cosas, que no podrá funcionar sin unidad de mercado. La unidad de mercado y la liberalización de los procesos económicos pueden generar un nuevo dinamismo. Sin embargo, no veo en la política europea actual capacidad suficiente de reaccionar. Creo que este reto le corresponde más a la sociedad civil, a los grupos de estudio, universitarios y empresariales, y a personas cuyo perfil les permita generar el debate que necesitamos; es el caso, estoy seguro, de Felipe González y Jordi Pujol. Muchas gracias.



JORDI PUJOL



Señoras y señores, agradezco las frases laudatorias que se han dedicado a la clase política que intervino en la Transición. Es cierto que Felipe González y yo fuimos protagonistas de aquellos años (él en mayor medida), pero también lo fueron todos ustedes. Puesto que hablamos de ello, me gustaría decir que hoy contamos en esta sala con el profesor Fuentes Quintana. He querido hacer una referencia a él porque tengo un recuerdo muy vivo del papel que desempeñó en los años de la transición económica, cuando teníamos una inflación de tipo suramericano; también he querido mencionarle porque algunos de esos recuerdos entran en el terreno de la experiencia personal.

Es evidente que hoy tenemos una crisis de liderazgo en Europa. Podríamos resumirlo en el siguiente epígrafe: no hay razones para esperar el surgimiento de una figura con propuestas atractivas. Estoy de acuerdo con lo que se ha dicho de Tony Blair. Nunca se ha sabido a ciencia cierta si estaba o no del lado del Estado, y cuando ha podido saberse más bien ha parecido que estaba del otro. Por tanto, y como decía ahora Garrigues, es muy bueno pero no es uno de los nuestros. Parece, en cualquier caso, que a día de hoy Blair ha pasado su momento más álgido.

Por cierto (dirigiéndose a Felipe González), tú siempre dices “ahora que me he retirado, me llegan las alabanzas”. Pues bien, eso me preocupa mucho, porque a mí me alaban ahora mucho más que antes... (risas)... y esto me tiene muy inquieto... (risas) Siempre ocurre que, al cabo de mucho tiempo, uno oye fórmulas del tipo “aquellos sí que eran buenos”; a veces se dice de una forma taimada, insinuando que los de ahora no lo son; de todos modos es cierto que, en ocasiones, la distancia permite valorar a la gente que ya murió o que hace muchos años que se retiró.

Hablar del pasado puede ser útil, y en este caso puede enseñarnos lo que fueron los últimos liderazgos en Europa. Como president de la Gene-

ralitat coincidí con la última gran hornada, que tuvo sus exponentes en políticos como Helmut Kohl, François Mitterrand o Felipe González. Estas personas jugaban su papel de la manera que debían, es decir, con una cierta habilidad y una cierta sutileza al servicio de la intención de hacer una aportación positiva al quehacer europeo común.

Anteriormente había habido otro equipo de líderes, muy distinto del que he mencionado pero que ejercía igualmente una influencia determinante y marcaba la pauta a seguir. Es el caso del gran dúo que formaron Helmut Schmidt y Giscard d'Estaing, y todavía anterior a este fue la pareja De Gaulle – Adenauer. Ellos lideraron la consolidación del eje franco-alemán y la superación de una serie de importantes crisis.

Para conseguirlo, De Gaulle se vio obligado a modificar en algo sus primeros planteamientos. Al principio, los gaullistas no seguían a un partidario de la unificación europea. Incluso cuando se creía que él sería partidario de mantener la *Algérie française*, De Gaulle tuvo el coraje y la personalidad necesarios para tomar un rumbo diferente. Un líder tiene que saber cambiar. El general De Gaulle del 18 de junio y de la Resistencia no cambió nunca, pero sí el político; y por lo menos, dos veces.

Como he dicho en otras ocasiones, lo que diría ahora, “hoy no toca”. ¿Verdad? (señala a Felipe González) También el personaje que tengo a mi lado supo cambiar en por lo menos dos momentos clave, y ello le valió no pocas críticas que, precisamente, pretendían cuestionar su condición de líder.

No es de extrañar que los europeístas románticos como yo tengamos una cierta debilidad por personajes como De Gaulle y Adenauer. Como decíamos al principio, el tiempo parece favorecer el juicio sobre los que ya se retiraron o murieron; pero es cierto que Monnet, Schumann, Adenauer y otros tuvieron que enfrentarse a muchas circunstancias

adversas, y ante la dificultad se revelaron como lo que eran: un equipo de lujo.

Estas personas reunían una serie de rasgos que, adaptados a las circunstancias de cada momento histórico, forman parte de las características del líder.

Tenían los objetivos claros, aunque hay que reconocer que, por entonces, esto era más fácil que en la actualidad. Su objetivo era la paz. Salíamos de la guerra y se hacía necesaria una reconciliación franco-alemana. Las metas se extendían a la reconstrucción y el bienestar, que como horizontes tampoco ofrecían una gran dificultad conceptual, así como a la seguridad, la libertad y el crecimiento económico. Hay que decir, además, que en el proceso de unificación europea contaban con un formidable colaborador por oposición: la Unión Soviética. Es cierto, pues, que los objetivos de aquel momento histórico eran tal vez más sencillos en su concepción, pero no es menos cierto que aquellos líderes tenían un proyecto claro y que dicha claridad, hoy en día, se echa en falta.

Los líderes de los que hablo no eran gente superficial. El político superficial existe: llega a ocupar un cargo de gran responsabilidad y lo ejerce correctamente, pero se nota que no deja de ser y de hacerlo en modo superficial. Esto no podía suceder con los líderes que he citado. Llegaron a la política tarde; muchos de ellos, tras muchas vicisitudes. Alguno pasó muchas horas en la biblioteca vaticana, donde leía y estudiaba; Adenauer estuvo muchos años en el ostracismo; Schumann fue un político de crecimiento muy lento, porque todo el que había sido político en Francia durante la guerra tenía muy poco predicamento. Jean Monnet siempre se había movido en ambientes, por así decir, en la segunda línea que forman los expertos. Estas personas llegaron a la política con un gran bagaje, con una filosofía política y social bien definida, con un gran poso intelectual y ético. Los líderes que he mencionado transmitían un mensaje ético.

Schumann tenía que enfrentarse a De Gaulle, a un potentísimo Partido Comunista de Francia, y la cesión del carbón y el acero le obligó a enfrentarse a la *grandeur*. Tuvo que arrostrar, además, el ánimo de revancha que en los años cincuenta muchos franceses todavía nutrían contra Alemania.

Adenauer tuvo que enfrentarse al neutralismo, una poderosa fuerza encarnada en parte por el Partido Socialista alemán, el cual, quiero recordarlo, no votó a favor de la CECA y se hizo europeísta más tarde. Jean Monnet también veía clara una meta que para muchos era compleja, y en su persecución procedió a base de pequeños pasos que en su momento pudieron pasar inadvertidos, pero que adquieren su verdadero sentido a la luz de lo que reclamamos: un proyecto.

Todos estos personajes tenían sus propias ideologías políticas y sociales, pero todas ellas confluyeron en algún momento en una ideología europeísta. En este sentido, los demócratacristianos lo tuvieron más fácil, pues su ideología encajaba mejor con los primeros pasos del proceso de unificación europea. Tanto es así que una de las formas de ataque que la izquierda lanzó contra el Mercado Común fue acusarlo de ser un invento vaticano. La socialdemocracia, en cambio, manifestó algunos recelos antes de incorporarse al proceso de construcción europea.

Los líderes que protagonizaron los inicios de la unificación europea contaban aun con otro ingrediente cuya defensa introdujeron en el pensamiento europeo de la época: una comunidad de valores basada en la democracia, en la economía social de mercado, en el estado del bienestar y en los valores occidentales. Como he dicho, a este respecto la confrontación con la URSS ayudó a aglutinar Europa. En Alemania, la idea socialista sobre un posible entendimiento con la Unión Soviética y sobre una reunificación alemana fundada sobre el principio de la neutralidad fue rechazada, y desde el mundo intelectual se aconsejó una marcha atrás hacia la aceptación de planteamientos más europeístas y cercanos al Mercado Común.

JORDI PUJOL



Estos líderes tenían, además, un discurso claro. A excepción de De Gaulle, ni Adenauer, ni De Gasperi, ni Schumann ni Monnet fueron grandes oradores, pero hablaban a la ciudadanía con claridad y, sobre todo, le inspiraban confianza. Uno tenía la sensación de que creían en lo que decían, de que estaban dispuestos a correr riesgos por ello y a asumir derrotas al respecto. Las asumieron, por ejemplo, cuando fracasó la Comunidad Económica Europea de Defensa, pero en los años posteriores relanzaron la idea de una unión europea que, ésta sí, ha llegado hasta hoy.

Insisto: no es absolutamente necesario que se trate de un buen orador. Durante los últimos años y todavía hoy, Europa y sobre todo Alemania se plantean el imperativo de afrontar un conjunto de reformas sociales. A propósito de esta cuestión tan candente, el mismo Helmut Schmidt decía que ningún político alemán sería capaz de emprender este proceso

porque ninguno era suficientemente buen orador. No estoy seguro de que quisiera utilizar estos términos; creo más bien que se refería a la ausencia de un líder con un coraje y una claridad expositiva que impidan un rechazo frontal a su discurso. Por supuesto, estos líderes consultaban a los expertos en cada materia, pero sabían que un líder no es un experto. Monnet, quien en determinados momentos hizo la contribución más decisiva al proceso de construcción europea, era un experto, pero también muchas cosas más. Hablamos de políticos democráticos que necesitan ganar unas elecciones para desarrollar su proyecto. Monnet no pudo hacerlo; De Gasperi pudo en 1948 y 1953, y pudo Adenauer a pesar del neutralismo alemán y de muchas otras fuerzas. Y es que tal vez Adenauer no pronunciara grandes discursos, pero ante su persona la gente tenía la impresión de que conocía la materia y de que, además, no iba a engañarles.

Como última característica de los líderes quisiera tan sólo destacar, tal vez de forma ya un poco redundante, que transmiten seguridad y confianza. Este rasgo tiene mucha importancia en una Europa que ha estado dominada por el miedo. El que hasta hace poco era ministro alemán de Economía y Trabajo, un hombre de gran categoría, decía recientemente que el problema de Alemania no era el paro, sino el miedo, porque era éste el que conducía al paro y a muchos otros problemas. Se trata, como es obvio, de una afirmación que no debe ser tomada como absolutamente cierta, pero que arroja una interesante luz sobre la realidad. De Gaulle supo aprovechar muy bien este factor. También Churchill: todos conocemos el célebre discurso que pronunció en un momento fatídico de la guerra con ocasión de su nombramiento como primer ministro. No tenía muchas opciones a la hora de escoger el mensaje, pero no obstante fue efectivo; comunicó confianza, liderazgo y seguridad reconociendo al propio tiempo que la situación no era propicia. Recordemos el discurso que pronunció el presidente Roosevelt en plena Depresión tras ganar las elecciones. Explicaba, sí, cuál iba a ser su plan de gobierno, pero fundamentalmente decía “no tengáis miedo”. Es ésta una frase que se repite en todos los discursos de Juan Pablo II, lo que pone de relieve su intención de galvanizar a la población en una época de crisis del pensamiento y de la sensibilidad religiosa.

Tal vez los líderes que necesitamos y que no aparecen estén ya entre nosotros. Quizás su eclosión nos aguarde para algún momento no muy lejano; sea como fuere, los líderes de hoy y del mañana tendrían que recoger de un modo u otro estas cualidades que en otras épocas se pusieron en práctica.

Los líderes de hoy tendrían que definir un objetivo nuevo, lo cual es difícil. Deberían definir también una razón de ser: en el pasado, la función de Europa fue muy clara, pero hoy no lo es tanto, lo que lastra la capacidad de movilizar a la ciudadanía.

Como ha dicho en otras ocasiones Felipe González, el político debe tener la facultad de percibir el estado de ánimo de la gente y, con ello, sus necesidades. A veces, el político ha acertado haciendo caso omiso de las encuestas y fiándose más de su propia intuición. Por añadidura, los elementos de cohesión europea son a día de hoy débiles. Como se ha dicho recientemente en Francia, tenemos entre manos una Europa faltada de la fuerza de arraigo y del espíritu del siglo. Sin recuerdos, sin mitos y sin pasiones es difícil movilizar y movilizarse. Hay que definir, también, cuál debe ser el papel de Europa en el futuro.

Es de esperar que en este momento ya se estén forjando los nuevos líderes que reclamamos. Sólo así en el futuro podremos confrontarnos, en el sentido más pacífico de la palabra, con Estados Unidos, a los que superamos en muchas cosas pero no en coherencia; y con Asia, que manifiesta un claro deseo de mayor bienestar y riqueza apoyado en un fuerte patriotismo y que, sobre todo en el caso de China, disimula la voluntad de sacarse la espina de la dominación colonial.

Con ocasión de la guerra de Irak, un articulista de Le Monde se declaraba feliz porque veía en las manifestaciones contra la política exterior de Estados Unidos el principio del nacimiento de la nación europea. Aunque esta no sería la forma correcta de construir Europa, bien es cierto que todas las definiciones se hacen con respecto a otro. Por otra parte, a la hora de decidir cuál debe ser el papel de Europa en el mundo tendríamos que hacer una referencia a un pecado que es europeo y de todo el mundo: la situación de África. La primera Cumbre Mediterránea se celebró gracias a ti (dirigiendose a Felipe González)... bien, con una cierta colaboración mía, ¿no es verdad?... (risas) Seguramente, alcanzar algún logro importante en ese sentido nos daría un peso moral muy relevante y ayudaría a determinar el rol europeo a escala internacional.

Muchas gracias.

FELIPE GONZÁLEZ



Quiero, en primer lugar, agradecer a ESADE y al señor Castiñeira la invitación que me hicieron llegar para participar en este acto.

Yo no estoy de acuerdo con que Europa sea una potencia global; en todo caso, es un espacio público en formación que se ha frenado y que más bien decae. A día de hoy, esta decadencia es dulce, pero se trata de un proceso peligroso que hay que detener y cambiar.

No es mi intención referirme a nuestro pasado, sobre todo, porque Jordi Pujol y yo hemos discrepado mucho. Creo, sin embargo, que nos tenemos respeto e incluso diría que hay entre nosotros una fuerte empatía personal. En las sucesivas oportunidades que ESADE nos ofrece podrán observar que esa empatía y los valores compartidos subsisten por encima de cualquier tipo de diferencia o discrepancia.

Aunque no quiero referirme al pasado, no puedo dejar de tocar el caso de Bosnia. Los europeos no respondimos bien ante la destrucción o la explosión de la antigua Yugoslavia. Estaba más puesto en razón Bush padre (muy diferente del hijo), quien advertía de los riesgos de la precipitación. La situación del aeropuerto de Sarajevo era la imagen más expresiva de lo que había sucedido en términos de destrucción, y se reconstruyó con fondos que, en el 95% procedían de Europa; sin embargo, la reinauguración corrió a cargo de la Secretaria de Estado de Bill Clinton, Madeleine Albright. Este episodio describe muy bien la situación del rol de Europa en la escena internacional.

La globalización es un proceso de interdependencia creciente, no equilibrado, que siempre nos llevará a la reflexión de los espacios de gobernabilidad global y, por tanto, a un derecho internacional que no culmina el proceso de gobernanza, sino que establece solamente unas reglas que deberíamos

respetar. La gobernanza no es sólo la existencia de reglas jurídicas sino que requiere una institucionalización de esos mecanismos. El presente apunta en esa dirección, pero la globalización no constituye, todavía (y tardará mucho tiempo en constituirlo) un espacio público compartido en construcción como la Unión Europea. Dependiendo del nivel al que queramos ver la realización de la democracia participativa, todos los países somos espacios públicos compartidos: es el caso de España, también de Cataluña; se diferencian, sin embargo, de Europa en que ésta se encuentra en proceso de construcción desde la Segunda Guerra Mundial.

El título de “la necesidad de nuevos liderazgos” no debe hacernos desviar la atención respecto del análisis crítico de los problemas que plantea la realidad presente de Europa.

Al iniciarse la construcción europea existía una épica que trataba de superar la patología de la guerra. Junto a ella se daba un impulso ético de la paz, de la reconstrucción, de la superación de las hambrunas que habían creado fuertes flujos migratorios. Como dice Jordi Pujol, había un conjunto muy claro de objetivos que tenía en la paz y la reconstrucción sus metas más obvias. Los valores democráticos occidentales tenían un adversario de referencia, la URSS, que servía asimismo para tapar algunos de los errores propios. La Unión Soviética siempre era peor. Al hilo de estas cuestiones conviene recordar una particularidad del Muro de Berlín. Da igual que estén en el Río Grande del norte de México, en Ceuta y Melilla o en Israel; los muros sirven, en cualquier caso, para separar; pero levantar un muro para evitar la huida de los ciudadanos del territorio que uno gobierna significa el reconocimiento de un fracaso. Alzar un muro para detener la entrada suele indicar un desajuste en la administración de alguno de los territorios, pero cerrar la puerta





dos Unidos, la crisis del 11 de septiembre no fue de falta de información, sino de incapacidad para procesar consistentemente la información de que se disponía y de reaccionar ante una amenaza. Cuando uno tiene un propósito o proyecto, el problema no es que tenga más información que los demás, sino que sea capaz de coordinar equipos humanos y de procesar con sentido la información para proceder en consecuencia.

La sociedad actual es muy horizontal. Una crisis de doce años en Japón sólo se explica a partir de un problema cultural de verticalidad muy grave. En Japón, un hijo no habla en la mesa si el padre no le dirige la palabra. La verticalidad impide en ese país que un subordinado tenga una idea brillante que no se le haya ocurrido a su jefe. Gracias a su temperamento sistemático y disciplinado, Japón funciona muy bien en las batallas de los

ejércitos regulares como sería la de la segunda revolución industrial; en cambio, este respeto ciego a la jerarquía se ajusta mal a la sociedad de hoy. El primer ministro japonés se ocupará de hacer los cambios estructurales necesarios en el país, pero la resolución del obstáculo cultural (del que no se habla), será mucho más compleja porque sus raíces son mucho más profundas.

No es mi intención referirme al pasado para abordar las cuestiones relativas al liderazgo, pero tengo una conciencia muy nítida de la situación que a este respecto vivía nuestro continente en la década de “la galopada europea” (entre 1985 y 1995): se funcionaba mediante procedimientos que a veces estaban en los tratados y a veces no. Jacques Delors, Presidente de la Comisión, se creía el Tratado cuando decía que la Comisión tenía el derecho

a la iniciativa; consciente de que se aprobarían menos iniciativas de las que surgieran, él las ponía encima de la mesa de forma casi compulsiva. De hecho, incluso dimitía a cada rato porque no le aprobaban los presupuestos y tenía que aguantar que Andreotti, que quería que liquidaran el endeudamiento de la Unión Europea (que era totalmente ilegal), le dijera: “Señor Delors, de cristiano a cristiano, no querrá usted que paguemos todos nuestros pecados en un solo Jubileo”.

Cada uno, según su peso y su carácter, reaccionaba de un modo u otro ante las iniciativas de Delors. Siempre formábamos un grupo que incluía como condición necesaria y suficiente (hoy cada vez menos suficiente, aunque sigue siendo necesaria) un buen entendimiento franco-alemán. Así, Kohl, que no era muy aficionado a mirar papeles, se entendía con Mitterrand y ampliaban el abanico a España, Holanda y Bélgica, independientemente del peso relativo de cada uno. Un grupo de cinco personas comprometidas con llevar adelante una iniciativa es muy difícil de parar, ya sea ante quince o ante veinticinco. Entre los miembros de este pequeño grupo quizás no hay un acuerdo total, pero hay una relación de confianza. Durante aquellos años, Margareth Thatcher nos decía que quería evitar “el disparate” que estábamos haciendo, que trataría de detener aquel tren de cualquier modo. Sin embargo, al final añadía: “pero nunca me bajaré de él”.

Este era el funcionamiento del liderazgo europeo. Éste no será un liderazgo unipersonal mientras el espacio público que compartimos en Europa no se defina como un espacio de gobierno. Probablemente nunca se definirá como tal en el sentido clásico y, por tanto, probablemente nunca será liderado por una sola persona. No es razonable esperar lo contrario. Cabe esperar que tengamos

liderazgos compartidos por grupos humanos que sepan adónde quieren llevar a Europa y que mantengan unas relaciones de confianza suficientemente sólidas como para impulsar el proyecto Consejo a Consejo y con una presidencia de la Unión que ejerza el derecho de iniciativa.

Coincido plenamente con la lúcida exposición que ha hecho Jordi Pujol. En la cabeza de Monnet había ya la unión económica, la monetaria y la política como los tres pasos del proceso. Al principio, cuando todo estaba por hacer, él sabía que lo mismo daba colocar una pieza de acuerdo aquí que allá. Obviamente, no daba exactamente lo mismo, puesto que la CECA suponía una unión en aquello que había provocado la guerra. Tampoco era un capricho la EURATOM, como no lo fue la política agrícola común que se alcanzó en la época.

Europa necesitaba saber que iba a ser mínimamente autosuficiente para no tener que seguir exportando capital humano al resto del mundo con emigraciones masivas. Cada vez que encontraban un espacio de posible consenso, lo amarraban, y eso no distorsionaba nada porque era más fácil entenderse en ese espacio que los llevaba caminando hacia la unión aduanera. El problema está en que aquella política puramente funcionalista de acumulación de acuerdos generó la necesidad de ordenación y urbanización de todo lo acumulado, y esa es la complejidad que está implícita en la dinámica de Maastricht.

Cuando empezamos a profundizar en Europa, en términos de arquitectura compleja, cayó el Muro de Berlín. Una serie de países exigieron su derecho a ser considerados parte de Europa; la ampliación, junto con la profundización ponen de manifiesto que hay que construir una Europa desde la complejidad con un proyecto de complejidad: la unión tenía elementos

aduaneros, económicos, monetarios y políticos ineludibles.

La pregunta es ¿se puede ampliar y profundizar a la vez? Hace veinte años, Deng Xiao-Ping me dijo algo que me impresionó: “Los europeos, que son tan poquita gente, ¿por qué no se ponen de acuerdo?”. No es verdad que haya una incompatibilidad entre ampliación y profundización en la Unión Europea porque, aun habiendo culminado la primera, seguimos siendo muy pocos.

China aglutina a 1.300 millones de personas que tienen conciencia de querer hacerse respetar de nuevo como una potencia. Tienen demografía para serlo y capacidad económico-tecnológica para avanzar. Son, además, muy pacientes, y su actitud está produciendo sobre todo desconcierto. Más de la mitad de las inversiones norteamericanas van para China, pero al mismo tiempo Estados Unidos trata de frenar su crecimiento. La duda es razonable: el único adversario posible a la hegemonía de Estados Unidos es China.

Durante mucho tiempo China tendrá un PIB inferior, es verdad; pero en 2013 ya tendrá un PIB por habitante equivalente a la media en términos de PIB mundial: tendrán el 23-24% del PIB mundial con el mismo porcentaje de población. Valoremos ese dato en su justa medida: el área hispanoamericana es el 10% de la población y el 5% del PIB. En 2013 China supondrá, dicho sea de paso, el 27% del consumo energético mundial, ámbito en el que podemos divisar ya una crisis de difícil solución.

El problema no está, pues, en los 25 o 30 estados. Kohl y yo estábamos en contra de la entrada de Turquía en la Unión Europea, y creíamos que debía establecerse con ese país una relación totalmente privilegiada de socios estratégicos.

Así lo defendimos en la Cumbre que tuvo lugar en Madrid en 1995 frente a las posiciones de Chirac. Una parte del NO francés se debe, sin duda, a esta circunstancia (la ciudadanía no ha votado el texto, sino otros elementos). También tuvo su peso un error de liderazgo, al no haber previsto los políticos el siguiente paso a dar. El ciudadano no tiene por qué pensar en eso: si le gusta el paso que se le propone, lo da. El político debe conocer las consecuencias de este paso de cara a futuros movimientos. En este contexto, se ha prometido a los franceses que la entrada de Turquía estaría supeditada a un referendun en el seno de la sociedad francesa que, a día de hoy, tendría resultado negativo.

Quería llegar a este punto: ahora soy partidario de cumplir el compromiso de integrar a Turquía. No creo que sea una dificultad insalvable ni mayor. Dado que se tiene el compromiso, tenemos que integrarla. Pero además, si en el futuro debemos compararnos con China, India y con un continente americano que, a pesar de Hugo Chávez, acabará comercialmente unificado antes o después, probablemente hoy estemos empezando a crear un espacio económico, tecnológico y comercial de dimensiones adecuadas que debería incluir la parte inferior del Mediterráneo.

¿Realmente se han definido los retos de la Unión Europea en la globalización? A mi juicio, no. Los objetivos marcados en la Cumbre de Lisboa más parecen las respuestas de los políticos a la pregunta infantil “Y usted, ¿qué quiere ser de mayor?” o cartas a los Reyes Magos. En Lisboa se estudiaron los modelos educativos norteamericano y europeo, y se llegó a la conclusión de que el segundo tiene mejor calidad que el primero en términos de transmisión de conocimiento. Por tanto, ésta no es la razón del crecimiento constante del gap en competitividad entre ambas economías. Se pensó entonces que había que atribuir la



responsabilidad de dicho gap al peso en el coste de la unidad de producto de nuestro sistema de relaciones industriales y de la seguridad social, aparte de a un cierto retraso en I+D+i (lo cual es, en mi opinión, la parte más lúcida del análisis).

El sistema de protección social europeo tiene que ser revisado, pero esta pregunta no surge simplemente de la dificultad de costear dicho sistema. Hay que hacerse algunas preguntas simples. ¿Cómo podemos competir en una economía abierta? ¿Cómo podemos medir nuestra productividad en una economía globalizada en la que vamos a competir en valor añadido con Estados Unidos, y con China en valor añadido y precio de la mano de obra? Hace poco dije a los sindicatos que tenemos que analizar seriamente nuestra productividad por hora trabajada (no por persona ocupada) y ajustar nuestras políticas retributivas y de sostenimiento de la cohesión

social a esa productividad por hora trabajada. Tony Blair pronunció hace poco un magnífico discurso en el Parlamento Europeo en el que se declaró partidario convencido del Estado del Bienestar; pero eso es una obviedad: también yo lo soy, y el señor de más allá, y el de la moto. Todos preferimos una sociedad cohesionada y con una buena redistribución del ingreso. Falta, pues, la pregunta: si no lo podemos pagar según el sistema actual, ¿cómo podemos pagar el sistema de cohesión social que queremos? Se suele decir que en la cultura europea se prefiere trabajar menos horas y tener más vacaciones que en Estados Unidos, y es por eso que hablo de productividad por hora trabajada: si queremos tener jornadas de 36 horas, cobrar como si fueran de 40 y tener 5 semanas de vacaciones no podemos medir la productividad por persona ocupada. Se puede optar por trabajar menos siempre que el pago se haga en función de la productividad.

Existe, además, exceso de corporativismo que hace rebotar la culpa de los sindicatos a los empresarios y viceversa. Más allá de las izquierdas y las derechas de los distintos gobiernos, el poder económico-industrial y el poder sindical funcionan como una corporación de intereses que impide la movilidad ascendente y descendente por mérito y competitividad. Puedo aportar una demostración chocante: si comparamos las treinta primeras empresas norteamericanas de hace veinte años con las de hoy, detectaremos una movilidad ascendente y descendente muy importante; en Europa encontramos siempre las mismas respuestas. De ahí surgen esquemas de pensamiento que, por ejemplo, reservan toda posibilidad de innovación tecnológica a las consolidadas Deutsche Telecom o Siemens, mientras que la historia demuestra que cualquier garaje puede albergar un Bill Gates. Del mismo modo, cuando nuestro capital quiere entrar en Italia exigimos que no se le pongan barreras patrióticas, pero si otros quieren entrar aquí, enarbolamos la bandera de la españolidad. Esto está en el carácter de todos y es incompatible con la globalización.

En el caso de la educación, el problema no es de cantidad y calidad de conocimiento. El problema está en la ausencia de cualquier cultura del riesgo vinculada a la realización personal, pero no existe ninguna educación en cultura del riesgo. La universidad debería enseñar a los estudiantes a saber qué tipo de oferta constituyen tras la graduación. Las personas muy cualificadas deberían saber qué valor añaden a la sociedad, pero ya no para montar una empresa, sino tan sólo para dejar de ser un demandante pasivo y titulado, es decir, más exigente, es decir, más frustrado. Nuestro sistema educativo no es comparable con el sistema educativo anglosajón, donde las familias ricas consideran positivo que sus hijos, a mitad de camino de los estudios, trabajen en el lavado de coches; aquí, a las clases medias y medias-altas nos aterra pensar que nuestros hijos puedan vender bocadillos en el establecimiento de una gran cadena.

No hemos hecho bien el diagnóstico de nuestros males respecto de Estados Unidos. Estamos a mitad del recorrido. El gap con Estados Unidos es mayor en el año 2005 que en el 2000, pero seguimos empeñados en que el diagnóstico es bueno. Podríamos llegar al 2010 diciendo que nuestro corporativismo es un problema, que no tenemos cultura del riesgo ni conciencia de oferta, que los sindicatos protegen demasiado lo que existe y no dan paso a ninguna competitividad seria, que la adjudicación de las obras públicas sigue adoleciendo de una excesiva subcontratación.

No creo que la vocación de ser una potencia en un mundo globalizado sea una pretensión mala. Creo, en cambio, que aunque las dos guerras mundiales no nos permiten sacar mucho pecho, Europa ha aprendido a convivir consigo misma y tenemos valores a compartir con el resto del mundo. Pero pensar que una potencia mundial puede consistir en ser una potencia benéfica es una broma. No tenemos carácter de potencia pero si pagamos el aeropuerto de Sarajevo y lo inauguran otros. Del mismo modo, no se es una potencia si uno paga el destrozo que se ha producido en Gaza y Cisjordania pero deja que otro tome todas las decisiones que conciernen al camino hacia la paz. Si en Europa tenemos 1.400.000 soldados, ¿cómo es posible que, si nos lo piden, no tengamos una fuerza de interposición de 100.000 en Israel que impida que aquellos dos pueblos se sigan matando entre ellos? Pero no la tenemos. No se trata de un gran incremento de gasto militar, sino de tomar la decisión de tener un importante número de militares fuera de la propia zona y en una misión que, debemos reconocerlo, no es de caridad ni la propia de una ONG. Es tan necesaria como el trabajo de estas últimas, pero en Europa el discurso es exactamente el contrario. En lugar de eso, tenemos militares emigrantes a los que obligamos a jurar la bandera y que, a cambio de su trabajo, obtienen el permiso de residencia.

¿Cómo ser una potencia relevante en política exterior y de seguridad? Les puedo asegurar que

Javier Solana hace lo que puede, pero está en un cargo cuyo nombramiento fue vaciado de función. No tenemos ese tipo de política, y no la tendremos en mucho tiempo. Llegar a tener un papel de potencia llevará mucho más tiempo, pero a día de hoy ni siquiera tenemos una política para el Mediterráneo, una zona cuyas perspectivas demográficas son cuando menos interesantes. El potencial de crecimiento del sur del Mediterráneo es dos o tres veces superior a una Europa obviamente más desarrollada y saturada. Si Europa creciera al 3% sería mucho, pero los países del sur podrían absorber crecimientos del 7%. En 1995 ya imaginamos esa área. Jordi, tú recuerdas que llegamos a Barcelona con un plan de financiación que había pasado por la Cumbre de Cannes.

Jordi Pujol: Sí, es verdad.

Felipe González: Consistía en un techo para políticas de 70 euros para el Mediterráneo por cada cien que correspondieran a la Europa Central y del Este. Estas intenciones concretas quedaron después en puros discursos.

Las implicaciones de que en la era del conocimiento no seamos una potencia económico-tecnológica se dejan notar en las dificultades que experimentamos a la hora de afrontar la crisis de oferta en materia energética, que siendo inevitable no entiendo cómo no recibe la debida atención. Es palmario que esta crisis hará del reparto de energía un motivo de conflicto y tensiones de poder. Francia tiene una cierta estrategia energética, pero Europa no tiene ninguna. Las implicaciones de ello con respecto a la apertura al Este y al Mediterráneo como áreas no sólo de relaciones exteriores implican que debemos tomar en consideración un área de 900 millones de habitantes.

La aprobación de la Constitución Europea no daría respuesta a los problemas que estoy planteando;

de hecho, no sabemos cómo vamos a salir del atolladero y éste amenaza con convertirse en una rémora considerable. La razón de todo ello está en que llevamos muchos años tratando de hacer un reparto del poder en Europa sin haber definido qué poder europeo queremos para que sea relevante para la misma Europa y para el mundo.

Finalmente quisiera decir que sí me parece muy importante la calidad del agua mineral que bebemos, o la del queso que no podemos comer porque no reúne los requerimientos reglamentarios de la Unión, o cuál es el cubismo que deben tener los camiones en el transporte de cerdos. Sin embargo, no creo que estemos construyendo Europa sólo para eso ni principalmente para eso. Casi preferiría que se descuidaran un poco estos asuntos si a cambio se definiera cómo podemos ser un poder económico-tecnológico relevante para los ciudadanos y relevante en la economía abierta de la globalización, y cómo desde esa reflexión se puede sostener la cohesión social en el grado más alto que podamos, y cómo podemos ser un poder en materia exterior y de seguridad en lugar de simples predicadores cuya voz tiene tan poco peso como la de cualquiera en la Asamblea General de la ONU.

Muchas gracias.

COLOQUIO



COLOQUIO

Àngel Castiñeira: Muchas gracias. Abrimos el coloquio. Empezaremos por los matices, réplicas o comentarios que quieran hacer Antonio Garrigues o Jordi Pujol. Quisiera pedir también al presidente Pujol que nos hablara de los quiebras que ha mencionado a propósito de la figura política de Felipe González.

Antonio Garrigues: Ante todo, y puesto que, como se ha dicho, con los políticos sólo cabe el reconocimiento, quisiera retirar mi agradecimiento a los dos presidentes (risas). Es un placer estar con personas que, como vosotros, han vivido y han hecho Europa. Confieso que espero vuestras memorias con verdadero interés.

Volviendo a la cuestión de Europa: hemos sido capaces de poner en marcha la moneda única, que implica la renuncia a la soberanía monetaria y forma parte del concepto tradicional de nación-estado. La emisión de moneda definía la realidad de una nación estado. ¿Cómo, tras generarse una voluntad política tan ambiciosa y admirable, ha podido el proceso hacia la unidad quedarse en la moneda?

Jordi Pujol: De todas formas, Antonio, no es que Felipe González y yo renunciemos a la gratitud, es que sabemos que no nos la van a dar (risas). No forma parte del juego, como sí, en cambio, las alabanzas de las que hablábamos antes. En este sentido, en más de una ocasión me ha ocurrido que un ciudadano me para por la calle y, tras saludarme y decirme que era buen e incluso magnífico presidente, añade: “*Yo no le voté nunca*”.

Respondiendo a una de las preguntas que se me han formulado, todos guardamos en la memoria por lo menos dos quiebras importantes y arriesgados de la trayectoria política de Felipe González. El primero fue cuando, a propósito del debate sobre el marxismo, tuvo el coraje de decir a sus correligionarios que no era partidario de seguir en una línea poco realista y demasiado radical. El segundo caso es el referendun de la OTAN, que sirve

para ilustrar lo sorprendente que a veces puede ser el devenir de la política. Él lo resolvió con mucho acierto, aunque creo que durante mucho tiempo no fue uno de sus hechos más gloriosos... (dirigiéndose a Felipe González) Al final lo hiciste muy bien. Con un poco de suerte y quizás con alguna utilización de la televisión, terminó en positivo (risas).

En una escuela de negocios como ESADE, estos dos ejemplos se tratarían como dos casos. El primero era muy sencillo: se trataba de bajar de las nubes (risas). El segundo era más complicado, y da cuenta de la complejidad no evidente de la política.

Felipe González: En el debate sobre el marxismo me ayudó mucho el regalar las obras completas de Marx (pues pocos de los que defendían el marxismo se las habían leído), y recomendar sobre todo las cartas dirigidas a la hija a propósito de su matrimonio con Lafargue. Estas cartas definían mucho más a Karl Marx que toda su obra intelectual, puesto que Lafargue le parecía un desgraciado revolucionario que no le garantizaba el futuro a su hija. Lafargue valía para la revolución, pero para su hija ni hablar. Por lo que respecta al referendun sobre la OTAN, siempre recuerdo que un colaborador de aquella época me decía que habíamos equivocado la pregunta. Ésta debería haber sido: “¿Quiere usted que España se quede en la OTAN con su voto en contra?”. Así habríamos arrasado. (risas)

También yo, Jordi, he vivido algún episodio como el que cuentas, pero todavía no nos ha pasado lo que le ocurrió el otro día a Utrera Molina. Iba por la calle Serrano cuando se dio cuenta de que una señora se había parado y le miraba tratando de identificarle. Finalmente la señora se acercó y le preguntó: “Usted era Utrera Molina, no?” (risas).

Volviendo a las preguntas que se han hecho, es obvio que definir la Unión Monetaria era más fácil que unificar Europa en otros aspectos, porque la teoría económico-monetaria es mucho más flexible que la teoría jurídico-política. Ésta resulta muy resistente,



y considero una pérdida de tiempo discutir entre modelos federales y modelos unitarios para Europa porque la solución será en todo caso un modelo ad hoc. La culminación de la Unión Monetaria fue mucho peor en términos de popularidad para el canciller alemán que para cualquier otro, pues el apego al marco era muy superior a nuestro apego a la peseta. En este aspecto, Helmut Kohl tenía al 70% de la opinión pública en contra. Uno de los líderes que lo expresaba más claramente era Helmut Schmidt. En los tiempos de la serpiente monetaria los periodistas le preguntaron cómo era posible que el proyecto hubiera surgido de Giscard d'Estaing, a lo que él respondió con mucha sabiduría: *“En Europa, las buenas ideas es mejor que se les ocurran a los franceses”*.

No conseguir la Unión Monetaria suponía que tras recorrer los principales aeropuertos de los doce estados miembros a la sazón se perdía el 60% del valor de la moneda, en contraste con lo que sucedía

tras recorrer los 50 estados de Estados Unidos. Me parece importante destacar que nadie, salvo Alemania, tenía la sensación de perder soberanía monetaria. Antes de la unión monetaria, cuantas más horas tardara España en reaccionar para ajustarse a las decisiones del Bundesbank, más pagaba, por lo que siempre estábamos corriendo tras él. Sucedió lo mismo a otros, entre los que se incluía Francia aunque no quieran reconocerlo. En el área del marco ni siquiera teníamos voz; para nosotros, por tanto, el Banco Central Europeo ha sido una bendición de soberanía compartida.

Jordi Pujol: En realidad, no es la primera vez que sucede que la unificación de tipo económico resulta insuficiente en el sentido de la eurounidad. Siempre se ponía como ejemplo la Unión Aduanera Alemana de mediados del s.XIX. Esta unión se llevó a cabo en el marco de una política de raíz militar. El gran mérito de Europa es el de ser el primer estado

COLOQUIO

avanzado de unión que se logra en paz. La unión española se ha conseguido con guerras, oposiciones y tensiones; en Estados Unidos hubo la Guerra Civil; incluso Suiza tuvo una guerra civil en 1848.

Camdessus, quien fuera director del Fondo Monetario Internacional, asegura que Jean Monnet le dijo: “Tenemos que conseguir que haya una moneda única europea, porque de lo contrario ésta será el marco”. También se atribuye a Jean Monnet la siguiente afirmación tras el fracaso del primer proyecto de moneda única: “Nos equivocamos empezando por la unificación económica. Teníamos que haber empezado por la cultura”. Creo sinceramente que eso no es verdad. Llegar a ese tipo de acuerdo es mucho más difícil, y la prueba es que hoy, en un estado avanzado de unión, nos encontramos en un impasse justamente porque ha llegado la hora de poner en común los intangibles, lo que no se contabiliza pero que hace nacer en la gente un sentimiento de pertenencia y orgullo.

Ángel Castiñeira: Si así lo creen, es el momento de dar la palabra a los asistentes. En primer lugar, la audiencia dirige la siguiente serie de preguntas a don Felipe González.

¿Podría, en un ejercicio de síntesis, describir al líder que Europa necesita hoy, aunque sea un liderazgo compartido no unipersonal?

En un mundo como el actual, con escasez de oferta energética y con las crisis geopolíticas existentes, ¿qué soluciones propondría?

¿Qué opinión le merece el concepto de Alianza de Civilizaciones en un momento como el actual, en que los países asiáticos van ganando peso en la economía mundial?

La cuarta pregunta va dirigida a los tres ponentes. *A medio plazo se puede llegar a una Europa cohesionada, unida, sólida desde las perspectivas económica, social, solidaria, etc. En*

caso de que sea posible, ¿debería ser una Europa unida mediante la confrontación con Estados Unidos o mediante una relación más estrecha con ese país?

¿Cómo afectaría a España que Bruselas aprobara unos presupuestos como los que plantea actualmente Tony Blair?

Dirigida a los dos expresidentes: *¿está España más crispada que cuando gobernaban ustedes? ¿Creen que las alabanzas que reciben obedecen a que los políticos de ahora lo hacen peor?*

Antonio Garrigues: En Europa se mantienen unos importantes niveles de antiamericanismo. No podemos desdeñar la repercusión de este fenómeno. Europa no puede hacer nada con los niveles de antiamericanismo con los que cuenta actualmente, y tenemos que darnos cuenta de que esta posición nos conduce directamente al fracaso. No sólo hemos generado en nuestro seno el antiamericanismo, sino que también hemos conseguido que nazca en Estados Unidos un antieuropeísmo tan preocupante como su correlativo europeo. El hecho de que España aparezca en las últimas encuestas como el país más antiamericano de Europa no significa que saquemos buena nota. Deberíamos trabajar esta cuestión. En efecto: la actual administración norteamericana no es la que podríamos desear; es prepotente, soberbia, y en algunos aspectos incluso poco civilizada y peligrosa. Sin embargo, todos los presidentes pasan, y bajo esta perspectiva la aversión a Estados Unidos debería limarse. Tony Blair no lo ha conseguido a pesar de trabajar duro para ello. En este contexto tenemos que interpelar a Francia, que alberga actitudes poco positivas en este campo. Yo discrepo de la actual administración norteamericana de un modo casi absoluto, pero al mismo tiempo soy partidario de mantener con ella la mejor relación posible. Perder atlantismo sólo traerá un tipo de consecuencias: puedo confirmar técnicamente que, hoy en día, para Estados Unidos la agenda del Pacífico es mucho más importante que la europea.



Felipe González: Trataré de hacer una síntesis de mi intervención anterior, que ya calificué a su vez de sintética. Si Europa es capaz de proponerse algo que tenga discurso épico y ético, es decir, si Europa es capaz de proponer a sus propios ciudadanos y al mundo un rol de potencia económico-tecnológica (aunque suene arrogante) capaz de sostener un modelo social en una economía abierta, de potencia en política exterior y de seguridad articulada por los valores de paz y desarrollo como directriz de su trabajo de cooperación con el mundo... si el discurso fuera claro y convencido, “engancharía” a muchos europeos que están profundamente desconcertados.

En cuanto a las soluciones en el mundo energético, he pensado hacer varios seminarios: uno en América Latina, otro en el área de Oriente Medio y árabe y otro en el mundo que nos es más próximo; y aun otro más para Rusia, aparte de una aportación a la

consideración de la crisis energética como variable estratégica para el desarrollo, la integración regional y la relevancia internacional, es decir, para la paz o para la guerra. Creo que durante los años noventa se consolidó un hecho: aunque la OPEP diga que el cuello de botella está en el refino, hay otro que nace en la generación. No hay inversión en energías no renovables que sea capaz de alcanzar el crecimiento que la demanda experimentará de aquí al 2013. Detrás de la situación en Oriente Medio, en Irak e incluso en Irán hay un problema energético muy serio.

Hemos descuidado las inversiones en las energías no renovables. Los mercados han premiado a las empresas que no han hecho apuestas fuertes por inversiones a medio y largo plazo. La dirección de la empresa ha dejado de ser industrial y referida a la empresa para ser financiera y orientada al mercado. Esta tendencia llevó a la crisis del 2000, pero no remitió.

No ha habido inversiones en energías alternativas, y me refiero a inversiones que puedan ser consideradas serias desde el punto de vista de la problemática oferta-demanda. Entiendo el problema del calentamiento global del planeta, pero el planeta se calentará mucho más si no solucionamos estos problemas. Europa y Estados Unidos consumen cada uno aproximadamente un 24% de la oferta energética mundial; Japón, un 16%-17%; y China se situará en la media demografía-PIB mundial y consumirá más energía porque así precisan hacerlo los países en desarrollo por cada unidad de producto. No he citado siquiera a la India, a América Latina ni a todos los países que aspiran a desarrollarse, pero he copado igualmente casi el 90% de la energía disponible.

Creo que hay que hablar con mucho más descaro de las energías renovables. Yo detuve el desarrollo de la energía nuclear en España. En parte, lo hice debido a razones de seguridad en las centrales pero, sobre todo, porque en aquel momento no teníamos un horizonte de solución para la cuestión de los residuos y sus defectos. Sencillamente, decidí no dejar determinadas consecuencias insolubles que habrían tenido una duración estimada en 10.000 años. Creo, en cambio, que hoy el problema de la eliminación de los residuos nucleares está prácticamente resuelto, así como el de la seguridad en las centrales.

Tenemos que explotar la posibilidad de todas las renovables y, entre ellas, de la energía eólica, pero ésta no dará soluciones apreciables como complemento energético hasta dentro de mucho tiempo. Existe también la opción de las hidráulicas, recurso que en América Latina sobraría pero que no es objeto de las inversiones necesarias, como en general ocurre con las energías renovables. Creo que no ha habido ninguna investigación de nuevas alternativas estratégicas; pero al mismo tiempo, los intereses alrededor del petróleo condicionan tanto a los políticos que éstos difícilmente logran romper los corporativismos que (de nuevo) se forman en torno a él.

Abordaré ahora el concepto de Alianza de Civilizaciones. Después de la teoría de Huntington del conflicto entre civilizaciones, y tras la propuesta que ya hizo Jatami en el año 2000 sobre un diálogo entre las mismas, contemplo de forma más bien positiva las iniciativas que surjan en este sentido. El diálogo, como logos, como conocimiento del otro y no como una misión prejudicial de lo que el otro es me parece una buena vía para combatir incluso las amenazas que pesan sobre todos nosotros de parte del terrorismo internacional y de la proliferación de armas de destrucción masiva. Soy partidario de eso, pero habría que aclarar algunas cuestiones. Quizás desde la batalla de Lepanto para acá los conflictos se hayan dado no entre civilizaciones sino de forma intestina. La persecución de los judíos, es cierto, ha sido permanente, sobre todo en el ámbito de la cristiandad. Hoy hablamos de civilización judeocristiana, pero en realidad este concepto abrazaría sólo los últimos cincuenta años de la historia europea.

No es verdad que haya conflicto entre civilizaciones. Sí es cierto que, tras la caída del Muro de Berlín y la consiguiente desaparición del rol europeo como garante de la seguridad frente a la amenaza del este, todos los conflictos están dentro de las mismas civilizaciones. Los conflictos coloniales del s.XIX en que se desplazaba a los otomanos por África y Oriente Medio no eran otra cosa que conflictos de poder e interés económico. Las guerras europeas han podido ser religiosas, pero siempre fueron intracivilizatorias. Por tanto, habría que resituar los fundamentos del debate. No pocos líderes del mundo musulmán hablan del diálogo entre civilizaciones desde la premisa de la existencia de un supuesto conflicto.

Los presupuestos de Blair no son buenos para España. El desplazamiento de fondos estructurales hacia los nuevos países de la unión, en cierto modo, liquida el mismo concepto de cohesión: los más ricos se quedan igual, y los menos ricos de la unión a 15 financian a los más pobres de la unión a

25. Es decir: la redistribución se hace a la inversa. La única solución posible a ese problema pasa por definir una política de ingresos razonable para la Unión.

Yo viví los últimos años de mi gobierno con un alto nivel de crispación. A principios de los noventa desapareció el consenso de los ochenta, cosa que se agudizó en los últimos cursos de mi gobierno. En cuanto perdí las elecciones, aunque fue por poca diferencia, la crispación desapareció. Ahora reaparece con fuerza, e independientemente de las razones que la motiven, coincide con que el partido que gobernaba el 14 de marzo está en la oposición. Lamento que las cosas estén así porque ahora deberíamos ocuparnos de cuestiones más urgentes como el agotamiento del modelo económico español; de lo contrario, perderemos una parte importante de nuestro tiempo. Hay que sosegar el debate.

Pondré un ejemplo claro: ningún presidente del gobierno desde el comienzo de la democracia ha dejado de intentar buscar una salida, con acierto o con error, al terrorismo de ETA. Ninguno. Y ningún gobierno había sido deslegitimado por ese intento hasta la actualidad. Podría explicarlo con detalle. Si lo que está haciendo el actual gobierno fuera un error, el error que se cometió en 1998, con una tregua indefinida pero no incondicional basada en el acuerdo de Lizarra-Estella, es diez veces mayor. No me olvido de estas cuestiones porque las viví con mucha intensidad. Nadie deslegitimó la oferta del gobierno al Movimiento Nacional de Liberación Vasco (que por primera vez se llamaba así) en septiembre de 1998. Jordi Pujol sabe que quince días antes de la tregua le llamé para decirle: “Se está formando un comando en Barcelona, pero no te preocupes porque no va a actuar. Tendremos una tregua en pocos días. Dale la información al gobierno, porque si se la doy yo no se la va a creer. Pero si se la das, por favor resérvate el nombre de quien te la ha dado a ti”. La información procedía de una grabación telefónica francesa que decía cuántos “kilos” de moneda nacional mandaban para la formación del comando.

Todos los gobiernos se han sentido con la obligación de intentarlo, pero ninguno hasta éste había sido deslegitimado por ello.

Jordi Pujol: Quisiera decir algo sobre los conflictos entre o en las civilizaciones. A veces soy muy crítico con el presidente Chirac, pero tiene razón en una advertencia: no humillemos a los árabes. Los árabes se sienten humillados. Hace 1.000 años su civilización era mucho mejor que la de los cristianos, pero desde el s.XV y XVI siempre han retrocedido. Este sentimiento de humillación conlleva una mayor susceptibilidad o sensibilidad o, por lo menos, una voluntad disimulada de revanchismo, rasgos en que coinciden con la China.

En lo tocante a las energías, tengo que decir que al principio yo no creía en la energía eólica; más tarde cambié de opinión, y hace siete u ocho años tomamos la decisión de desarrollarla, pero no hubo manera. Con la llegada del nuevo gobierno a Catalunya comenté a cierta persona que a partir de ese momento podría hacer energía eólica, porque yo no iba a enviarle todas las plataformas de protesta que él me enviaba cada vez que intentaba poner un molino de viento en algún sitio. Sin embargo, el proceso de avance está detenido por moratorias y estudios sobre determinadas aves, como el águila cuabarrada, que no he visto nunca. (risas)

Tenemos que procurar que en nuestra sociedad haya una discusión serena sobre el tema medioambiental. Si no hubiera habido un movimiento ecologista lo pasaríamos muy mal; la prueba está en los países excomunistas, donde debido a la ausencia de democracia, de plataformas de protesta y, en definitiva, de cualquier tipo de expresión de una mentalidad medioambiental, el desastre ecológico es hoy innegable. Es el caso de la República Checa, Cracovia, Rusia, la parte sur de Siberia, etc. Con todo, y aun respetando el paisaje y las aves, hoy tenemos que poder articular algún tipo de política y la energía eólica tiene que ser posible. Finlandia, que tomamos como modelo para todo, construye

centrales nucleares; Francia ya tiene muchas, pero está levantando tres. La discusión sobre el medio ambiente debería hacerse sin demagogia y sin ese fundamentalismo en que a veces se ha caído.

No puedo entrar hoy a fondo sobre la crispación actual, y es que, como saben, no hago política. Para muchos de nosotros, esta cuestión está en el terreno de la catarsis. Con gran mérito de todos, hemos superado los momentos más críticos de crispación, que en ocasiones han llegado a ser tremendamente difíciles. Hoy da pena lo que está sucediendo, pero esperemos que pueda superarse, lo que no depende de Felipe González ni de Antonio Garrigues ni de mí.

La antigua escuela europeísta a la que pertenezco conjugaba el europeísmo con una buena relación con Estados Unidos. Entonces tal vez era más fácil concebir así las cosas porque Estados Unidos no dejaba de ser nuestra protección, cosa que hoy ya no necesitamos tanto. Ha habido evoluciones de todo tipo, sobre todo en la actualidad y en Norteamérica, pero ese occidente que reúne ambos lados del Atlántico continúa existiendo y convendría que así siguiera siendo en el futuro, lo que dependerá de la actitud excesivamente arrogante de los americanos y de la actitud a veces un poco absurda de los europeos.

En todo caso, mal podemos articular las relaciones con Estados Unidos si nosotros no cumplimos con nuestras obligaciones. Como decía antes Felipe González, deberíamos ser capaces de movilizar esos cien mil soldados. Decimos que queremos hablar de tú a tú con Estados Unidos, pero a la hora de la cita no comparecemos. En Europa hay una cierta dimisión, una cierta incapacidad de asumir según qué responsabilidades. Esto no es sólo un problema político. Yo creo que en Europa tenemos un serio problema de valo-

res. Recientemente cayó en mis manos un libro titulado el futuro es europeo, (Jeremy Rifkin, El sueño europeo) cuya lectura le llena a uno de satisfacción y optimismo. De todas formas, al final dice que el futuro es europeo si los europeos deciden realizar el esfuerzo necesario y si consiguen superar el grave defecto que les impide asumir cualquier responsabilidad en lo individual y en lo colectivo.

Para finalizar, quisiera hablar de nuestras relaciones con Francia. Francia tiene el mérito de ser el único país europeo continental (Gran Bretaña también lo tiene) que sigue teniendo una visión política mundial. Alemania ha renunciado; Italia no existe; nosotros queremos existir, pero se nos nota enseguida (risas).

Francia sigue teniendo la ambición de la grandeur, y como no pueden hacerlo ellos utilizan Europa para, mandando en ella, hacer a través de ella lo que por sí solos no pueden hacer. Uno de los ministros de Chirac dijo en la última campaña que el Sí a la Constitución Europea no era más que l'enlargissement de la France, es decir, la ampliación de Francia. Naturalmente, llega un momento en que esto resulta un poco pesado. (risas)

Àngel Castiñeira: Para acabar, quisiera recordar las palabras de Antonio Garrigues cuando decía que Europa está pidiendo una nueva escuela de pensamiento que pueda ayudar precisamente a definir los liderazgos y el papel futuro del Viejo Continente. Creo que puedo hablar en nombre de ESADE, de su director general Carlos Losada y de la Cátedra de Liderazgos y Gobernanza Democrática cuando digo que tanto el contenido como el tono de la sesión de hoy nos harán reflexionar y nos moverán en el futuro. Les emplazo a todos a las sesiones venideras. Quiero dar mi reconocimiento a los ponentes y mi agradecimiento a todos ustedes por su asistencia, su atención y su participación.

Colección Cuaderno**S** de liderazgo

nº1. Garrigues, Antonio; Pujol, Jordi y González, Felipe, Europa: la necesidad de nuevos liderazgos, ESADE Madrid, 30 de noviembre de 2005.

nº2. Innerarity, Daniel, El poder cooperativo: otra forma de gobernar, ESADE Barcelona, 2 de febrero de 2006.

nº3. Varios autores, Los retos del liderazgo hoy, Monasterio de Sant Benet de Bages, 13 de junio de 2006.

nº4. Edwina Pio, Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality, ESADE Barcelona, 21st september 2006.

nº5. Christopher Lowney, What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits, ESADE Barcelona, 15th november 2006.

nº6. Michael C. Jensen, A New Model of Leadership, ESADE Barcelona, 22th march 2007.

nº7. Andreu Mas-Colell, Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques, ESADE Barcelona, 18 d'abril de 2007.

nº8. Jordi Pujol, Què significa ser líder? Pensar el lideratge. Sessió inaugural. ESADE Barcelona, 1 de març de 2007

nº9. Antoni Brufau, Lideratge i Globalització. Pensar el lideratge. Sessió de cloenda. ESADE Barcelona, 31 de maig de 2007

nº10. Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa. Informe para la European Academy of Business in Society. Julio 2006.

nº11. Moments de Lideratge. Josep Oliu, La sortida a borsa del Banc de Sabadell. ESADE Barcelona, 17 de gener de 2007

nº12. Moments de Lideratge. Ramon Ollé, Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON. ESADE Barcelona, 22 d'octubre de 2007

nº13. Els lideratges intangibles de l'era mediàtica. ESADE · Barcelona 9 d'abril del 2008

nº14. Pensar el Lideratge. El valor dels lideratges

nº15. Varios autores, Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España, Monasterio de Sant Benet de Bages, 19 y 20 de noviembre de 2007

ESADE

Para realizar consultas o solicitar información sobre la Cátedra de Liderazgo y Gobernanza Democrática, puede dirigirse a :

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel.: + 34 932 806 162
Fax: + 34 932 048 105
a/e: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrolimen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education