

ESADE

Fernando Vallespín



Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica

Cátedra Liderazgo**S** y Gobernanza Democrática

Sesión académica
ESADE • Madrid
8 de abril de 2010

Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica

Transcripción de la sesión académica realizada
el día 8 de abril de 2010 en ESADE Madrid.

Fernando Vallespín

Lugar de publicación: Barcelona
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática
Año de edición: 2011

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:



ESADE
Business School

Executive Education



LAS CONSECUENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA CRISIS ECONÓMICA



José Luís Álvarez

Muy buenas tardes a todos. Bienvenidos a esta sesión académica con el profesor Fernando Vallespín, que versará sobre las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica.

En breves instantes voy a presentar a nuestro ponente. Pero antes de ello permitidme comentar un par de aspectos sobre las iniciativas que ESADE está sosteniendo en materia de liderazgo, dentro de los cuales se enmarca esta conferencia. Para nosotros, para ESADE, el liderazgo es un tema fundacional al que damos muchísima importancia además de que, en estos tiempos que corren es todavía nuestra obligación promover el desarrollo de su función social.

En esta sesión, y en la promoción del liderazgo en general, disfrutamos de la ayuda de Elena Pisonero,

que va a moderar el debate después de la presentación de Fernando Vallespín. Elena Pisonero ha sido secretaria de Estado, embajadora, diputada, una gran amiga de ESADE y una espléndida emprendedora social en estos asuntos.

Presento también a Fernando Vallespín, catedrático de ciencias políticas de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido también docente de universidades tan prestigiosas como Harvard, Heidelberg y Frankfurt. Presidente entre los años 2004 y 2008 del Centro de Investigaciones Sociológicas, el profesor Vallespín posee una perspectiva espléndida del desarrollo social español y es, además, una de las voces más reputadas del panorama político nacional e internacional. .

Hace unas pocas semanas, escuchamos una espléndida conferencia de Ignacio Martín Maruri sobre los retos personales y psicológicos del li-

derazgo, sobre cómo vencer las defensas propias que nos impiden empujarnos a nosotros mismos y a otros ante el reto del liderazgo. Eso fue una perspectiva más psicológica. La de hoy es una perspectiva más macro, más sociológica, más política. Esta combinación nos parece muy interesante para estimular ambos lados: el lado micro y el lado macro. Y es lo que estamos haciendo. Estamos en tiempos que exigen reflexión profunda y mirada a largo plazo. Y nos ha parecido que Fernando Vallespín es el mejor ponente que podíamos ofrecer. Así que, sin más, Fernando: el tiempo es tuyo.

Fernando Vallespín

Buenas tardes. Les agradezco mucho su presencia hoy aquí, en este día tan primaveral, y desde luego a la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática de ESADE por haberme invitado.

1. Introducción

Recuerdo que una vez estuve en una conferencia de un físico teórico que se llamaba *De lo infinitamente pequeño a lo infinitamente grande* donde trataba de establecer una conexión entre el mundo subatómico y el cosmos. El tipo de conferencia que yo voy a impartir aquí hoy tiene que encuadrarse exclusivamente en lo infinitamente grande. Vamos a movernos casi a nivel cósmico, es decir, que no vamos a entrar en detalle en ninguno de los temas que trataré, aunque el objetivo es explícitamente ese. Parece que ya no hay pensamiento, que ya no hay grandes pensadores, que se ha acabado eso que tradicionalmente denominábamos *intelectuales*. Se ha generado, así, un déficit muy difícil de cubrir debido a que a lo que realmente nos hemos dedicado es a crear expertos. Sabemos muchísimo de cada uno de los árboles que integran el bosque, pero no vemos el bosque desde fuera, con lo cual uno de los problemas que tenemos hoy -y voy a utilizar una frase que he

puesto por escrito- es que nunca tantos *think tanks* habían pensado tan poco, en el sentido de reflexión general. Esto es muy grave -puede no serlo tanto en el mundo de la economía- pero es ciertamente preocupante en el mundo de las ciencias sociales, porque una de las funciones que desarrollan consiste en que sus observaciones repercutan sobre la forma en que todos nosotros entendemos la realidad.

Muchas veces dotamos de sentido al mundo a partir de las descripciones elaboradas sobre él mismo. Me parece que es un hecho evidente. Hoy día podemos conseguir una enorme cantidad de datos, pero no sabemos cómo encajarlos dentro un discurso amplio, que nos permita en cierto modo encontrar el sentido de las cosas. Yo no prometo que vaya a hacerles reflexionar de otra manera sobre el mundo que nos rodea, aunque sí les sugiero que hagamos un ejercicio conjunto. De lo que se trata es de ver de dónde venimos, en dónde estamos y hacia dónde vamos. He pensado que la mejor manera de conseguirlo es a partir de eso que en ciencias sociales llamamos “tipos ideales”, imaginando que realmente estamos en presencia de tres épocas, con dos que se solapan, y sin que se vea muy claro cuándo se van a desvincular la una de la otra.

Una es la *modernidad*, donde nace todo, todo el mundo social tal y como lo conocemos; la segunda llamémosla provisionalmente *posmodernidad*, y la tercera, y sugiero un nombre para el mundo en que vamos a entrar -si es que no hemos entrado ya- podría ser la *neomodernidad*. Es una idea que se me ocurrió poco después de la crisis, cuando el Estado empezó a movilizarse con nuevas intervenciones, cuando resurgieron los problemas sociales. Todo olía a una forma de ver el mundo que desprendía el aroma de lo moderno. Es decir, como si hubiéramos abandonado muchas de las cuestiones en las que estábamos inmersos dentro de la *posmodernidad*, y como si estuviéramos recuperando una visión de la realidad que se ajustaba más al molde de lo moderno más que iniciando en una nueva era: la *neomodernidad* -insisto, son tipos ideales. Pero a medida



que ha pasado el tiempo me he dado cuenta de que la tesis fracasa: no estamos entrando en una nueva época sino que realmente lo que estamos es recomponiendo una época que nunca llegó a asentarse y que se corresponde a grandes rasgos con la globalización, con la internacionalización de la economía y sobre todo con el asentamiento de las nuevas tecnologías de la tercera revolución industrial. En cierto modo, creo que seguir poniendo esa tercera columna de lo “neomoderno” resulta útil desde un punto de vista didáctico, aunque luego acabemos cargándonos la tesis ya que, insisto, de lo que se trata es de introducir una visión cuyo objeto sea reflexionar sobre el movimiento, sobre lo que está pasando. No tengo la pretensión de erigir algo así como una predicción. Las predicciones que puedo hacer son más una reflexión sobre el presente que otra cosa.

Creo –aunque yo no soy economista y por lo tanto tómonse esa opinión a beneficio de inventario– que el

hecho de que se haya producido esta crisis económica, en la que todavía nos encontramos, va a ser recurrente. Es, además, una crisis de la que nos va a costar muchísimo salir y que está provocando una serie de transformaciones sociales de un calado superior al que nos imaginamos. No obstante, no todo lo que está provocando la crisis económica es consecuencia de la misma, sino que en muchas ocasiones estamos asistiendo a fenómenos que venían fraguándose con anterioridad. Una crisis económica contribuye a sacar a la luz muchas de las patologías de una sociedad. De no haberse producido, muchas de ellas, ni las habríamos visto. De la misma manera que desde una perspectiva estrictamente económica lo que ha puesto en evidencia era una dimensión disparatada de la economía financiera, también ha revelado la dificultad de que un sistema de mercado funcione sin controles políticos en el mundo global, la falsedad de la afirmación según la cual los mercados tienden inexorablemente al equilibrio, la necesidad del inter-

vencionismo político en la economía y la dependencia mutua entre economía de mercado y política.

Antes de empezar, sin embargo, déjeme que haga otra advertencia: todas las grandes crisis, generalmente, ejercen un efecto inmediato sobre la forma en que se organiza el poder, el Estado. Lo normal es imaginar que esta crisis también sirva para recomponer el poder político y la relación que se establece entre política y economía. Estamos muy cerca de los primeros efectos de la crisis como para poder anticipar en qué se va a traducir exactamente, pero si miramos atrás nos daremos cuenta que la crisis del 29 fue seguida de una nueva idea, una nueva forma de concebir la relación entre economía y política y que se plasmó en las políticas keynesianas. Y se plasmó, también, en el caso de Roosevelt y otros políticos que, después de la segunda guerra mundial, pusieron en práctica el pacto socialdemócrata. En los años setenta surgió, asimismo, otra idea con la que podemos discrepar más o menos y que después se llamó el neoliberalismo. Y hubo liderazgo, de Ronald Reagan y de Margaret Thatcher, que pusieron en marcha una capacidad para dotar de presencia a las directrices que ese paradigma -que se gestó entonces- había diseñado.

Hoy nos encontramos con que no hay ni ideas ni liderazgo. Ni creo que lo haya a corto plazo. A lo que estamos asistiendo ahora es a la impotencia de adoptar una actitud defensiva del *status quo* a sabiendas de que es precario, pero no hay ninguna alternativa ni en la economía ni en la política. Esta es la idea-fuerza que guía mi intervención aquí, aunque ya he dicho que es más cósmica. Por tanto, voy a permitirme comenzar ya.

2. Economía

Yo creo que, en el campo económico, el cambio que se atisba desde el mundo posmoderno como consecuencia de la crisis es el establecimiento de una tímida reorganización del sistema interna-

cional, sobre todo gracias a la cooperación entre los Estados, si es que dicha cooperación se va a producir. El tipo de capitalismo clásico, propio de la modernidad, era un capitalismo de producción. En cambio, el tipo de capitalismo de esto que acordamos en llamar posmoderno, es la economía financiera, basada en la deuda. Por tanto, es una economía que se sustenta más en elementos virtuales, por tanto menos objetivables, y que descansa sobre la base de la confianza y la gestión de la misma.

De ahí que sea importante percibir que va a ser muy difícil poner controles políticos globales a esta forma de capitalismo, por la propia naturaleza de aquello que se ve forzado a controlar. Amaga, desde la primera reunión del G20, con intervenir; y hasta ahora no se ha conseguido llegar a ningún acuerdo sobre cuál debe ser la línea de intervención. Pero yo no soy economista, y a mí lo que me interesa es ver cómo se reestructuran otras dimensiones.

3. Tecnología

Este hecho adquiere cierta relevancia en relación con lo que afirmé en un principio, de la misma manera que se observa un salto de época cuando pasamos de la segunda revolución industrial, bajo el signo de Prometeo -lo he llamado así de romántico-, marcado por las tecnologías manufactureras, a la tercera revolución industrial, a las tecnologías de la información y comunicación, que nos ubicaría bajo el signo de Hermes, el dios de la comunicación. Ahí está el cambio, en tanto que los auténticos cambios son los tecnológicos.

Cuando explicaba la revolución industrial a mis alumnos, siempre les ponía dos ejemplos de lo que supuso: César tardaba lo mismo en hacer el camino de Roma a París que Napoleón 1900 años más tarde, lo que significa que pueden pasar casi dos milenios y, sin embargo, algo tan próximo a nuestra vida co-



tidiana como son los desplazamientos pueden no haber sufrido literalmente ninguna transformación. A su vez, Felipe II, el rey más poderoso del mundo, tardó 36 días en enterarse de que había ganado la batalla de Lepanto. En cambio, en la actualidad, podemos saber lo que ocurre en cualquier otro lugar del mundo al instante. Eso es una revolución, como lo fue poder prescindir de la energía animal.

Hoy no estamos asistiendo a una revolución similar, pero sí que estamos entrando en algo muy importante, en otra dimensión nueva del espacio social provocado por la generalización de las nuevas tecnologías. Estoy hablando sobre todo del ciberespacio. Ahí hay una revolución pendiente en tanto que se apoya en la creación de un espacio paralelo al espacio físico y, por lo tanto, en las posibilidades de ubicarme en un entorno que, por primera vez en la humanidad, prescinde del espacio tal y como nosotros lo comprendemos. No es el

tema de mi charla, pero lo que quiero decir es que todavía vamos -gracias a la aparición de las nuevas tecnologías- a encontrarnos con grandes sorpresas en la forma en que vamos a reconstruirnos.

4. Cultura

También percibo que se están operando cambios importantes en el ámbito de la cultura. Considero que ahí es donde más se percibió el salto del mundo moderno al posmoderno. En pocas palabras, la percepción de la cultura en la modernidad era la de la Ilustración: había una cultura con mayúsculas y occidental, que sostenía la aplicación de la razón y que, por tanto, ponía en marcha el proceso de secularización del canon de lo que se definía como culturalmente relevante que, por otro lado y en última instancia, marginaba a aquellos que no participaban de esa pauta cultural. De ahí, se ges-



tó la idea de la universalidad de determinados valores: nuestra tradición de los derechos humanos. Y subrayo eso de “nuestra tradición”, puesto que aquellos que quieren convivir con nosotros tienen que someterse a esas normas. Por lo tanto, es un universalismo ciego a las diferencias. Es evidente que no se puede admitir ante otras culturas que tal universalismo es particularista, el universalismo que predica una de las partes. De lo que se trata es de instituir lo contrario, un particularismo universal o lo que es lo mismo: solo hay partes. Cada cultura es, como diría Samuel Huntington, incommensurable con respecto a todas las demás, con lo cual de cultura universal: nada.

De lo que se trata hoy es de establecer un *modus vivendi* que nos permita convivir y evitar males mayores. Pero no se trata de que todos nos sujetemos a las mismas normas, sino de ir negociando qué reglas comunes vamos a respetar o no. A par-

tir de ahí, la idea de la civilización universal fracasa. Lo único que hemos conseguido universalizar es, precisamente, la economía de mercado.

Cuando se visita Kuala Lumpur, que es una sociedad multicultural, ¿qué es lo que se observa? que hay algo que fascina por igual a los miembros de las diferentes etnias que conviven en Malaysia. Lo que les une es el hiperconsumo, la fascinación por el consumo, el elemento de satisfacer necesidades consumistas y no, en cambio, los valores culturales. Aspecto muy relevante que hay que tener en cuenta.

Por lo tanto, destaco la heterogeneidad y pluralismo cultural del mundo posmoderno. Sin embargo, hay que prestar atención a que también se da una forma de homogeneización de eso que puede llamarse la industria cultural de masas, una industria que universaliza un particularismo cultural



banalizado. Un ejemplo sería el de Shakira. Shakira, una vez que empieza a cantar en inglés, lo que hace es transmitir la idea de que en cierto modo se globaliza una manifestación cultural de una de las partes -los bailes de su padre libanés, el juego de las caderas, la danza del vientre aplicada a un ritmo musical, el caribeño, la salsa o lo que sea, aunque no se sabe lo que es- y luego la mezcla de frases en español, en inglés...

Walt Disney lo tuvo muy claro desde el principio: si seguía haciendo dibujos animados siguiendo el modelo de los hermanos Grimm o de Andersen fracasaba, porque las distintas culturas no se sentirían identificadas. Entonces introduce a Pocahontas y otros personajes que se corresponden con otros elementos y, efectivamente, integra. Claro, esta es una banalización de lo culturalmente plural, pero es posible gracias a esta industria de masas de lo cultural.

Por lo tanto nos encontramos con tres formas de cultura: la cultura en singular y con mayúsculas, la occidental, la que está fracasando; la cultura en minúscula, conjugada siempre en plural, "las culturas", que es donde estamos ahora, y esta otra forma de cultura homogenizada a través de todos los medios de comunicación. Esto significa que lo cultural se ha difuminado, se ha pluralizado y se ha banalizado. Sin embargo, aquellos que se toman las diferencias culturales en serio casi dan más miedo, porque vienen a ser los fundamentalistas identitarios, de base religiosa o de otro tipo.

Opino que aquí se puede constatar el cambio operado en la línea de lo moderno. No porque se haya resuelto el problema del pluralismo de culturas, ya que seguimos sin esos principios sobre los que poder establecer un consenso por superposición de cada una de ellas, sino porque lo que se apre-

cia ahora es que, efectivamente, en Occidente, estamos asistiendo a una reafirmación de nuestros propios valores. Qué curioso. ¿Por qué Occidente necesita reafirmar sus valores cuando se supone que eran los valores de todos? ¿Por qué distinguir entre mis valores y los vuestros si se supone que los otros, más tarde o más temprano, acabarían reconociendo que efectivamente también son los propios? Esto se manifiesta políticamente de una forma muy clara en todas las elecciones a las que estamos asistiendo desde la crisis, donde hay un incremento de partidos de extrema derecha cuando no un aumento de discursos identitarios occidentales. Es decir, está acentuándose el discurso de la identidad occidental como punto de referencia para la movilización política, sobre todo con respecto a las minorías de inmigrantes, mientras que, a su vez, el discurso de los universalistas de toda la vida está disminuyendo. Ya no se trata de decir: “No, no, es que vosotros tenéis que adaptaros a nuestros derechos y principios porque son los principios de todos”. No. Ahora decimos que son nuestros principios, un punto al que hay que prestar gran atención.

“Si usted quiere vivir en Holanda -que es uno de los países que más está sufriendo esta transformación- tiene que adaptarse a los principios de Holanda”. Un dictado que obedece a que Occidente, de repente, se ha dado cuenta de que es una parte más, de que ya no es el protagonista de este nuevo mundo y que, por tanto, bajo las condiciones de una hegemonía amenazada. Occidente no tiene más remedio que recomponer su propia identidad y recomponer su propio discurso. Y ante tal tesitura, debo decir que personalmente estoy aterrado, porque van a aumentar las tensiones con las minorías culturales de inmigrantes.

5. Política

Vamos ahora al tema donde volvemos a ver el mundo de lo moderno de una manera más clara, que es entrando en la esfera de la política, del Estado. El Estado es el héroe del mundo moderno. No hay modernidad sin Estado, porque el Estado es lo que dota de identidad y protección a la sociedad, hasta el punto de que el propio concepto de sociedad se instituye a partir de la idea del Estado. Cuando hablamos de la sociedad francesa, o decimos “hay que ver lo culta que es la sociedad alemana”, o nos referimos a la sociedad estadounidense hay que reconocer que la sociedad es como es, con esos rasgos, gracias a que está encapsulada dentro de las fronteras de un Estado. Y eso le permite diferenciarse respecto de otra sociedad. Y por lo tanto, aquí es donde se manifiesta de una manera más clara la propia conformación de lo social dentro de lo moderno. Anthony Giddens ya ha defendido esta tesis en un libro muy temprano, y que les recomiendo, que trata de cómo se conforma lo social a partir de la propia estructura del Estado¹.

Lo que ocurre, y aquí es donde la globalización es absolutamente fundamental, es que poco a poco sociedad y Estado se han ido desvinculando. Hoy no tiene sentido hablar de sociedad alemana, porque las relaciones sociales trascienden las fronteras de los Estados. Lo que nos encontramos realmente es que lo social ya no se deja encapsular -por seguir con ese término- dentro de lo estatal. Las fronteras cada vez son más irrelevantes. Antes hemos hablado de una cultura de masas transnacional. Efectivamente, es de masas, no es una cultura española. Es más, lo que haya de cultura española en esa cultura transnacional se ha transnacionalizado ya. Ahí estamos, ante este interesante panorama: ese vínculo entre Estado y sociedad, de repente,

¹ Vid. Giddens, Anthony, *Consecuencias de la modernidad* (1990) y *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea* (1991).

se rompe. El Estado toma conciencia de que ya no puede controlar la mayoría de los problemas, porque cada vez nos vemos más afectados por decisiones que no están sujetas a un control político nacional propio, por lo que nos vemos obligados a la cooperación.

Es ahí donde comienza un proceso fascinante de cooperación internacional que ostenta su manifestación más lógica en la Unión Europea y que se construye sobre procesos de supranacionalidad, conocido con el nombre de *sovereignty pooling*, algo parecido a hacer *puzzles* con pedazos de soberanía. Por ejemplo, en materia de defensa, nos despojamos de esa parte de nuestra soberanía relacionada con la defensa, se la sitúa junto a los mismos pedazos que ponen otros y se crea una organización llamada OTAN. O cualquier otra cosa. Se hace continuamente y, de hecho, la Unión Europea funciona gracias a esto. Digamos que se ponen en común aspectos de nuestra soberanía y que, por tanto, la gestionamos también en común, porque es la única manera de que tenga sentido, de que tenga relevancia. Por tanto, integración política supranacional que, además, era un modelo que -leí una vez- Willy Brandt ya tenía en su visión de futuro. Él pensaba que el gobierno mundial -dato curioso- se conseguiría gracias a procesos de integración supranacional en distintos continentes y que después empezarían a establecer un *networking*, que empezarían a comunicarse entre ellos. Y la verdad es que estaba bien pensado. Parece lógico que la cooperación internacional no sea entre Estados -luego veremos que efectivamente va a ser entre Estados- sino a partir de esas unidades mucho más amplias, mucho más capaces. Curiosamente, empezó a gestarse este sistema de cooperación internacional bajo, casi siempre, el mismo término: transnacional. Es decir, más allá de lo nacional. Como si lo transnacional fuera algo que ya no se vincula con los Estados.

La crisis nos ha demostrado que el Estado vuelve, que volvemos a los esquemas de cooperación internacional -es decir entre naciones, no transnacional-

volvemos a la reafirmación de las fronteras, volvemos otra vez a las políticas que se relacionan con el proteccionismo económico de toda la vida, volvemos a intentar reafirmar otra vez la gobernabilidad interna. Antes no nos tomábamos la molestia de hacerlo, porque sabíamos que no era posible controlar lo que ocurría dentro de una sociedad desde cada Estado y de ahí que se delegara en instituciones supranacionales o instituciones internacionales.

Así que empieza a aparecer algo nuevo: la gobernanza entre Estados. Y allí ¿quiénes son los nuevos héroes? Pues los famosos BRIC, los Estados emergentes. Cabe prestar atención a la palabra, Estados emergentes. No hablamos de unidades políticas supranacionales, sino de Estados. El G-20, o todos los G que se quiera, los grupos G, en fin, no son más que grupos de Estados que ahora mismo deciden por el resto. Toman las grandes decisiones, las que van a afectar cada vez más a nuestra vida, las que se refieren al cambio climático, a la regulación o no del sistema financiero, a los tratados de armamento... Naciones Unidas no gestiona todo eso. Naciones Unidas es el gestor de decisiones que se adoptan entre estos Estados. Por tanto, volvemos a la geopolítica. Y volvemos también a una cuestión insoslayable: todos tenemos la esperanza de que si no podemos prescindir de los Estados, por lo menos que se pongan de acuerdo para iniciar un momento constituyente global, que repiensen de nuevo el sistema internacional. Yo creo que esto es una auténtica necesidad pero que ninguno de ellos quiere perder juego en todo lo demás.

Y se está produciendo algo importantísimo, algo que explica esa reoccidentalización sobre todo en Europa: la desoccidentalización del mundo. Estamos asistiendo a dos movimientos. Un movimiento es el de desoccidentalización del mundo - la economía de los países occidentales cada vez tiene menos peso, así como sus valores-, es decir, se está poniendo en cuestión gran parte del mundo tal y como lo conocíamos. Este es un cuadro interesante: para



el año 2020, aproximadamente, Estados Unidos estará claramente en declive e India y China evidentemente en auge. El porcentaje de la economía mundial del mundo occidental va disminuyendo. Pero si disminuye el poder económico del mundo occidental es muy probable que también disminuya nuestro poder blando, nuestro poder para salvaguardar valores tales como la democracia, los derechos humanos, la resolución pacífica de conflictos.

Me parece que esa es una idea que, ahora, Javier Solana está pensando mucho, siendo una de las personas más preocupadas en este aspecto. Nuestra presencia demográfica es casi ridícula: me parece que dentro de dos o tres años la población europea va a ser el ocho por ciento de la población mundial. Hay que prestar atención a lo que significa. No se cuántas personas están aquí escuchando la conferencia, sesenta o setenta. Imaginemos que hay cien. Pues de esos cien, solo ocho serán

europeos. Podemos decir: “que se levanten los europeos” y veremos cuatro monos. Es importante porque va a significar un cambio radical del mundo tal y como nosotros lo conocemos, y yo creo que por eso, porque todavía no hemos llegado del todo a ese momento, es de nuestro interés provocar este momento constituyente global.

Pero fíjense, lo político no acaba ahí. La presencia de la política no acaba solo con “la vuelta del Estado”, yo creo que también hay el retorno de otros conflictos. Como el conflicto tradicional de la modernidad. El conflicto entre capital y trabajo por decirlo en los términos de toda la vida. Es la gran brecha que se abre como consecuencia de la revolución industrial, lo que condiciona nuestro mundo, lo que lo conforma tal y como lo conocemos. Es lo que nos permite hablar de izquierdas y derechas, de conservadurismo y progresismo. Desde luego, aquí estamos ante un paradigma,



el conflicto se instituye fundamentalmente sobre cuestiones distributivas.

Hay un libro clásico de la ciencia política cuyo título era “*Quién obtiene qué, cómo y cuándo*”². Esa es la cuestión. Lo que moviliza a la gente es darse cuenta de que alguien obtiene más de los recursos de todos que otro. De ahí que el conflicto se concentre precisamente sobre cuestiones que se relacionan con la distribución. Esto es lo que llamamos justicia social. Por eso nos movilizamos contra la pobreza, la explotación, la desigualdad, las diferencias de clase... diseñamos toda la teoría de los derechos humanos. ¿Qué paso? Sencillamente, fue algo muy interesante y es la manera en que los conflictos en torno a la distribución de los recursos fueron transformándose cada vez más

en conflictos en torno a lo identitario. Hemos pasado a que el reconocimiento de las diferencias (diferencias relacionadas con la identidad, el paradigma del reconocimiento, el paradigma de la política identitaria) sea la cuestión que, de repente, capte toda nuestra atención en este mundo posmoderno. La falta de respeto, el imperialismo cultural, la jerarquía de estatus, el multiculturalismo, todo el tema de género, las autonomías subestatales, la politización de las migraciones... lo que nos encontramos es que los conflictos más importantes no están ya en el conflicto de clases, están en el conflicto asociado a lo identitario. Ese es el rasgo de la posmodernidad, por eso se dice que la modernidad se concentra en la economía y la posmodernidad se concentra mucho más en lo cultural en un sentido más difuso.

² Vid. Lasswell, Harold.: *Politics; who gets what, when, how*. McGraw-Hill, New York, 1936.

Y ahora nos encontramos ante el retorno del conflicto social con base económica, lo que se convierte en un rasgo indicativo de que entramos en la neomodernidad. Puede que no haya llegado todavía, pero llegará por una razón muy sencilla: porque hemos actuado al Estado para que resuelva problemas de todos con el dinero de todos. Sin embargo, puede ocurrir que solo unos pocos se beneficien de esa solución, es decir: cuando de repente alguien se da cuenta y dice: “*¡Anda, si el Estado del Bienestar no es para los pobres, sino que ha resultado ser para los ricos!*” ¿A quién se le han resuelto los problemas nada más surgir la crisis? Al sector financiero, obviamente. El sistema está montado de forma que si no se resuelven los problemas de los ricos, les irá todavía peor a los pobres. Pero no enjuiciemos eso. Dejémoslo como un *factum*, a efectos puramente didácticos. Lo interesante es que no solamente deja peor a los pobres sino también a una región frente a otra, a un país frente a otro, a un sector económico frente a otro... ¿Por qué hay que salvaguardar los intereses de las industrias del motor? ¿Por qué no el turismo? ¿O por qué no el textil? Ya que vamos a utilizar el dinero de todos para solucionar problemas particulares, pues oiga, resucitemos el debate de toda la vida, es decir: ¿quién obtiene qué, cómo y cuándo? Es preciso justificar.

Por tanto, lo identitario seguirá estando ahí, lo identitario es machacón y no vamos a desprendernos de ello. No obstante, lo identitario vuelve ahora a conectarse de nuevo con el conflicto clásico de la modernidad: ¿quién obtiene qué, cómo y cuándo? y eso se vincula muy estrechamente con el cambio de valores. Los valores claros de la modernidad eran valores densos, valores sólidos: orden, seguridad, estabilidad, pero también solidaridad, identidad nacional, valores materiales... Son valores, todos ellos, que se tocan. La identidad nacional se presentaba como algo que se podía tocar.

¿Qué pasa en el mundo de la postmodernidad? Lo que más ha cuajado en la gente cuando se habla de posmodernidad es precisamente esto, los nuevos valores posmodernos. Por el hecho de que se

trata de valores ligeros, “líquidos” como Zigmunt Baumann los define: la idea del individualismo, la autoexpresividad, los valores posmaterialistas, el disfrute del ocio, el relativismo cultural, la idea del “todo vale”, y precisamente porque somos sociedades individualistas, cada individuo abraza la pretensión de que se le respete en sus propias decisiones individuales. Por lo tanto, en última instancia, hay tantos valores como personas y no existe una jerarquía de valores perfectamente objetivables que nos permitan orientarnos y ver cuáles son los comunes a todos y cuáles son los individuales.

Estamos volviendo a los valores densos: al valor del orden, al valor de la seguridad, al valor de la estabilidad... es decir, estamos volviendo a los valores que hemos perdido como consecuencia de la crisis. Al fin y al cabo se trata de los valores que se echan en falta cuando tenemos miedo, por eso queremos al Estado. El Estado, desde la definición de Hobbes, tiene la capacidad para amortiguar la ansiedad que la inseguridad nos provoca. Vivimos en un momento –luego, al final, recuperaré esta idea, ya que me parece inabordable, como una de las ideas-fuerza que me gustaría transmitirles aquí– en que estamos recomponiendo valores y que, en última instancia, aquellas fuerzas políticas que ostentan la capacidad de mostrar una defensa firme de todo ese conjunto de valores dispondrán, efectivamente, también de la posibilidad de progresar. Los anglosajones hablan de tres valores, de tres eses: *Solidarity, Security, Sustainability*. La sostenibilidad como otro valor, un valor fuerte. Eso es algo que debemos tomárnoslo en serio.

6. Ideologías

Y vamos a pasar a lo que para mí, como teórico político, me parece lo más sugerente, que es la cuestión de las ideologías junto con un par de reflexiones muy sencillas sobre la democracia. Soy muy pesimista acerca del futuro de la democracia, se lo anticipo. Lo característico del mundo moderno, por

lo que hemos visto hasta ahora, es lo que encaja dentro del paradigma de la política de emancipación. Es decir, de lo que se trata, efectivamente, es de mejorar las condiciones del hombre, de integrar lo ideológico en un discurso perfectamente coherente, en eso que, después, los posmodernos llamarán “meta-relatos”. Un discurso perfectamente coherente al que uno se incorpora de una manera muy similar a como uno lo hace a la dogmática de una religión. Una vez uno se integra y asume una ideología se apropia toda una forma de ver el mundo con su coherencia interna. Ya sea el liberalismo, que promueve la emancipación hacia una mayor libertad; ya sea el socialismo, que promueve el valor de la igualdad, sin embargo, en última instancia, hay una conexión perfectamente trazable de una filosofía. Es decir que lo que hay es un discurso.

Este rasgo es lo que se carga la posmodernidad. La posmodernidad encaja con otro paradigma, el de las políticas de estilo de vida, que es el reconocimiento de los valores de la individualidad, de manera que cada individuo elabora su propio menú, lo diseña sobre aquellas cosas que le gustan de esta o de otra ideología. Yo puedo ser liberal, pero también nacionalista escocés o nacionalista catalán o cualquier otra cosa. Cada individuo confecciona su propia carta con lo que las ideologías se desvertebran, fragmentadas, sin coherencia filosófica que las una, como lo es también nuestro yo posmoderno. Vivimos en la fragmentación, y ya no podemos recomponernos como lo eran los sujetos digamos en el mundo moderno, sujetos mucho más unitarios.

Y me muestro pesimista con las ideologías. Estamos hablando de Europa. Quiero contextualizar, porque lo que voy a decir ahora puede resultar chocante. Yo creo que ahora mismo estamos convergiendo hacia una ideología única que yo he llamado en algún sitio el *conservacionismo*. Aquí es donde se rompe mi tesis de la neomodernidad ya que no tiene ningún punto de contacto con el mundo moderno. ¿Qué es el *conservacionismo*?

El *conservacionismo* es la idea de que estamos ante el final de la idea de progreso, concepto que nos había acompañado desde el mundo moderno. De hecho, tanto desde la perspectiva del liberalismo como del socialismo, que son las dos grandes ideologías del mundo moderno, la ecuación era la siguiente: nos emancipamos de la tradición, es decir del pasado, para instituir una sociedad mejor que irá, cuantitativamente y cualitativamente, mejorando en el futuro. El futuro se veía como el lugar de reconciliación del hombre consigo mismo, como el lugar de la abolición de la escasez, el lugar de las sociedades libres, etc. La tarea consistía en actuar para conseguir que este futuro ideal estuviera lo más próximo posible.

Esta forma de pensar, que puede parecerse a la idea marxista de sociedad comunista, pero también existe dentro de la propia ideología liberal. Si somos inteligentes, vamos a ir progresando. Sin embargo, el futuro, lejos de ser la sede de todos los bienes y de la reconciliación del hombre consigo mismo, ahora nos da pánico, nos parece la cuna de todos los horrores: no sabemos qué va a acontecer con el cambio climático, no sabemos si vamos a poder cobrar una pensión cuando nos jubilemos, no sabemos si nuestros hijos van a tener trabajo, no sabemos si vamos a poder competir con China, no sabemos qué va a ocurrir con el desarrollo de determinadas nuevas tecnologías, los riesgos asociados a nuevas tecnologías... miedo, miedo, miedo.

El futuro ha colapsado sobre el presente, y la tarea del presente es defenderse de él, no conformarlo, sino defendernos. Por supuesto es una idea. En Europa, la ideología del *conservacionismo* exhibe una única máxima, con perdón por la frase: “*Virgencita, virgencita, que me quede como es-toy*”. Es decir: no se trata ya de mejorar, sino de no perder lo que tenemos, porque somos conscientes que hasta ahora hemos sido los privilegiados y que estamos perdiendo ese estatus como consecuencia de la desoccidentalización. En fin, que tenemos los días contados, lo que significa que estamos luchan-





do férreamente para mantener el bienestar de que gozamos, para mantener la protección social, para mantener nuestro sistema democrático -más o menos vivo-, para mantener, finalmente, aquello de lo que nos sentimos orgullosos. No queremos cambiar. No queremos mejorar. Quiero quedarme como estoy, porque sé que cada paso en falso que dé, cada vez que pretenda alcanzar otra cosa, puedo situarme leguas atrás, y que lo mismo que tan costosamente nos ha llevado a ser de esta forma, al final, puede volverse contra nosotros.

Hay dos formas de vivir este *conservacionismo*: una que no rompe con el conflicto ideológico, y otra que podríamos llamar progresista pero, claro, es contradictorio. Puede definirse como una de izquierdas y una de derechas. La de derechas es la que piensa que la mejor forma de protegerse es tal y como se está llevando a cabo en este momento: lo de la vuelta al Estado, vuelta a las fronteras,

vuelta a la identidad nacional, eso que yo antes llamaba reoccidentalización. Es decir, volver a utilizar los mismos instrumentos de siempre para quitarnos el miedo, para qué vamos a engañarnos.

Para otro sector -que ya no sé si clasificarlo de derechas o de izquierdas- la otra alternativa consiste en recomponer radicalmente la forma en que nos organizamos políticamente, si efectivamente vamos a ese momento constituyente global, si hacemos uso de Europa, que está ahora en crisis. Es decir, si prescindimos del Estado y si vamos a satisfacer las necesidades que nos genera la interdependencia. Eso nos viene a decir que para seguir como estamos o nos reinventamos o lo perdemos. Si seguimos aferrados a la forma tradicional de resolver los problemas, que es moderna, que es a la que queremos volver, estamos perdidos. Es decir, tenemos que hacer un esfuerzo suplementario para recomponer drásticamente la forma en la

que nosotros nos orientamos a través de toda esa esfera de economía, política, cultura...

Y acabo con la cuestión de la democracia. Es preciso subrayar dos aspectos cruciales a mi modo de ver: el primero es que, a pesar de que se acusaba a la posmodernidad de ostentar valores *blandiblbs*, como el relativismo y todo lo demás, considero que fue un momento en que la democracia se vivió como el único gobierno legítimo, al menos desde los años 90. Se promovió la universalización de la democracia. Desde occidente, se presionaba para que los países del mundo fueran democráticos. Opino que, a día de hoy, se muestra una completa indiferencia sobre la forma política con la que se organizan los otros. La causa fundamental ha sido China. Si no vamos a reprender a China por ser una dictadura ¿cómo podemos reprender a Venezuela, si de repente tiene veleidades de cesarismo político? ¿Por qué? ¿O a Cuba? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Por qué no a China? ¿Por qué sí a Venezuela o a Cuba y no a China?

Es un hecho. Está ocurriendo delante de nuestras narices y tiene que ver, una vez más, con lo que antes llamábamos desoccidentalización del mundo, se trata de otra manifestación más del mismo fenómeno. Con todo, lo que considero más grave es lo que se conoce como la fatiga democrática. Estamos ante la sensación de que la democracia parlamentaria se encuentra ante un fin de ciclo. O se reinventa -no sabemos ni cómo, ni cuándo, ni cómo llevarlo a la práctica- o esto que no funciona, que provoca el aumento de la desafección política, que impulsa un declive constante del impulso cívico, empeorará. En último término, el contrato entre individuo y Estado es, más o menos, un contrato entre un proveedor de servicios y los beneficiarios de esos servicios, pero no hay un vínculo que sea capaz de superponerse a esa relación de cliente-proveedor, una falta que se relaciona directamente con la privatización, con la individualización, con esas patologías posmodernas.

Queremos eficacia más que legitimidad. Queremos que nos resuelvan problemas, nos importa menos

cómo lo consigan. Todo tiene mucho que ver con esta situación de desafección, de desapego, de falta de impulso, de renovación democrática, de un cierto cinismo político que se masca también un poco en el ambiente, tanto por parte de los ciudadanos como de la clase política, donde nadie se cree nada, donde, al final, vivimos todos en mundos casi paralelos sin posibilidad de argumentación, donde nos alimentamos cada uno de los medios de comunicación de cada uno de nuestros bloques ideológicos y nos damos por satisfechos con la lectura que nos hacen del mundo sin contrastarla con la que hacen los otros, que a su vez disponen de sus propias clientelas.

Estamos ante una situación preocupante que tiene mucho que ver con Europa, es decir, con la situación que vivimos en Europa, que se ha visto acentuada como consecuencia de la crisis. Así pues, una de dos: o reaccionamos pronto, o si no me temo que podemos asistir a grandes convulsiones. Piensen que la crisis del 29 acabó con la aparición de los fascismos. Yo no digo que esto vaya a ocurrir ahora, porque el fascismo, hoy día, sería de otra manera, tendría un aspecto más berlusconiano, en el que participaran los medios de comunicación y se vería, asimismo, todo envuelto en una cultura de masas. Ya no hace falta un Duce.

Sin embargo, lo que más me preocupa es la erosión de una serie de valores que forman parte de la democracia. Uno es el civismo, el otro es la libertad, otro es la preocupación por generar sinergias sociales, por participar... Hoy podemos participar más que nunca y sin embargo nos encontramos que, aunque nos pongan las condiciones, al final no nos interesa. Me temo mucho que se trata de un problema de sensación de malestar en la cultura, en palabras de Freud, que se traslada claramente también a la política: falta de iniciativas, falta de liderazgos y, sobre todo, falta de pensamiento que nos oriente que yo considero absolutamente imprescindible ante lo que ahora vivimos, inmersos en una reorganización del mundo político y social. Perdonen que acabe así, pero ya he avisado de que los politólogos siempre nos equivocamos cuando predecimos.



COLOQUIO



Elena Pisonero

Muchas gracias. Me siento un poco angustiada, después de escuchar la intervención, siempre brillante, de Fernando. En primer lugar, me gustaría hablar del éxito de la conferencia, en la medida en que la provocación había sido establecida como objetivo. Es decir, salir de lo infinitamente pequeño para ir a lo infinitamente grande. Lo que pasa es que el cosmos que nos dibujas es, efectivamente, espeluznante. Es decir, hay un incendio.

Fernando Vallespín

Pero nos estamos acostumbrando, nuestra capacidad de adaptación es grande.

Elena Pisonero

Efectivamente, creo que eso es uno de los signos de los tiempos: aprender a vivir con y en la incertidumbre, aunque realmente el panorama es complicado y por eso queríamos, desde ESADE, organizar un acto como este. Yo no me resigno. Creo que esa es una palabra importante, no me “resigno”, y de ahí que organicemos estos actos y de que intentemos que la provocación nos lleve a formular un “para qué”. Como bien apuntaba José Luis, quizá el liderazgo nos ayude a conformar un futuro mejor. Yo creo que ese es el reto y es por lo que, de una manera ambiciosa pero muy pragmática, intentamos juntarnos y pensar si desde una mirada multidisciplinar se puede hacer algo. Decías, Fernando: “*Yo no soy economista*”. Yo sí lo soy, pero creo firmemente que esta es la manera de provocar nuevos espacios de pensamiento. Repensar requiere nuevas fórmulas, nuevas estructuras y desde luego, nuevos diálogos.



Creo que hemos sufrido un exceso de corporativismo. Me refiero a ese abuso de búsqueda de identidad, por sentirnos bajo una determinada etiqueta, de una determinada categoría. Cuando se habla de economía, se juntan los economistas, cuando se habla de política, los politólogos y al final nadie entiende a nadie. Así era aproximadamente la filosofía con la que he engañado a unos cuantos amigos sentados en primera fila, que vienen con una inquietud común, pero sobre todo con el interés de quitarnos prejuicios. Creo que hay mucho por hacer respecto a lo que Fernando ha señalado al final de su intervención: debemos trascender las ideologías. Me parece un proyecto formidable en el que sin duda los partidos políticos y las organizaciones sindicales –por eso he engañado a José María Fidalgo, para que nos acompañara– debemos invertir todos nuestros mejores esfuerzos.

Desde mi perspectiva, no creo que sea un asunto de las derechas o de las izquierdas, tú mismo has

dudado: “*No sé si será de derechas o de izquierdas el que defiende una cosa u otra*”, sino que hay gente que ha optado por avanzar y por asumir el riesgo de cambiar, consciente de que la alternativa es un callejón sin salida. Y ese riesgo, ese salto al vacío es de las personas que creemos –y yo me incluyo entre ellas– que hay que avanzar para ganar en calidad humana y no conformarse, porque eso, efectivamente, supone salir perdiendo o perderlo todo.

Otro punto que me ha parecido muy sugerente y provocador por tu parte es considerar como binomio la eficiencia y la legitimidad, quizá porque yo soy una firme defensora de que el Estado, como administración, tiene que ser eficiente, tiene que ser profesional “*yo te dejo mi dinero y quiero que me lo administres bien*”. Hay otro plano: el liderazgo a la hora de decir qué asuntos hemos de plantearnos, qué capacidad de diseñar ese nuevo futuro, etc. y qué no puede hacer la administra-

ción. Yo creo que ahí hay muchos elementos. Todo esto para decir que, desde luego, te agradezco de entrada este alimento para el alma que me tendrá inquieta, más de lo que es habitual en mí.

Opino que eso es lo que necesitamos, creo que en nombre de todos te agradecemos poder ir más allá de las pequeñas cosas, que últimamente llegan a ser mezquinas, para ver que la tarea que tenemos por delante es apasionante. Yo prefiero ver el lado positivo. Las crisis, efectivamente, tienen ese elemento que tú mencionabas antes, son catárticas, en el sentido de que sacan a la luz lo que ya estaba larvado y no queríamos ver, porque vivíamos demasiado bien. Desde luego, nos va a dar mucho juego para seguir pensando.

José María Fidalgo

Yo no me he quedado tan impresionado como tú. Ya venía con la mili hecha. Estoy bastante de acuerdo con que lo expresado por Fernando es una narrativa razonable, o tal vez justificativa -porque todas las narrativas son justificativas, no explicativas- de lo que se puede percibir, a nivel general y más en este país. Yo no estoy convencido de que hubieras dicho lo mismo si esta conferencia la estuvieras dando en Berlín. Es que estamos en España, con la que tenemos. Con toda claridad. Y es muy difícil diseccionar los planos. A mí se me ocurren tres cosas con las que estoy de acuerdo.

La primera: la percepción de futuro que tenemos hoy, comparada con las percepciones que tenían, en cada momento, generaciones anteriores a la nuestra. Yo leí una vez una definición sobre el hombre y la condición humana de Kafka. El hombre era como una pluma que sobrevolaba el suelo y que estaba impulsada por dos vientos: el viento del pasado la echaba para adelante, y el viento del futuro lo echaba para atrás. Yo creo que cualquier persona decente que se haya puesto a pensar en el pasado y en el futuro ha podido tener esa per-

cepción. A las generaciones anteriores, el pasado las empujaba hacia adelante, cualquier futuro era mejor; mientras que ahora nos hemos encontrado con que quizás el futuro mejor se nos adelgaza un poco. Es decir, estoy de acuerdo contigo, peroquito un poco de color al dramatismo de la época.

La segunda reflexión con la que estoy de acuerdo tiene que ver con la descripción que hacías del fascismo blanco, del sultanato, como dice Giovanni Sartori, del amigo italiano: yo creo que hemos mirado el mundo durante los últimos cincuenta años con miradas minimalistas. Estoy de acuerdo contigo en que el mundo se ha desconfigurado.

Y el tercer punto, por incitación de Elena, consiste en que yo creo que no hay que quitar de en medio las ideologías, sino que sería bueno poder eliminarlas. No es lo mismo. La ideología son las gafas que necesitamos para que el sol no nos ciegue la mirada. El que sepa mirar el sol de cara, sin gafas, que levante la mano. Yo soy el primero que no va a hacer lo de Marx, que relevó la ideología por otra que era divina, y que tuvo buenos resultados, además. A mí me parece que el liderazgo se encuentra en recuperar el conocimiento sin desechar la experiencia. Está en obligar a hablar a algunos desde una balda y a otros, desde otra. La experiencia es importantísima. Experiencia y conocimiento como antítesis. Yo creo que la única manera de recuperar el liderazgo en un discurso pronunciado por un grupo de gente es obligar a hablar de todo. Es decir el que venga a ofrecernos una paella, que nos explique por qué una paella, por qué hay que hacerla de arroz, cómo se cultiva el arroz, cuánto cuesta el arroz, por qué hay que ponerle una cosa u otra, por qué hay que hacerla en un plato de arroz muy grande. O se recupera el mundo del riesgo de la mirada minimalista o esto termina en un puré. No ya en trocitos, en un puré.

Y en cuanto a los políticos, considero que los partidos se han convertido de puertas afuera en gestores de la desconfianza, y de puertas adentro en



artificios para intentar que el que venga no pueda llegar. Lo digo con toda claridad. Ese es el programa. No se han puesto a hablar de nada a una persona con sentido común que no quisiera ser mala persona, de cualquier cuestión que les suscitara una reflexión. Pero que ser bueno es saber que se puede ser malo. No se puede hablar, está vetado. Si leéis la prensa u observáis los medios de comunicación, veréis que tenemos un menú, que suele ser semanal o bisemanal, servido, además, bien adobado; pero cuando sale algún tema que podría tener interés de cara a un debate de gobierno actual y de futuro, en el campo de la protección social, de la crisis fiscal del Estado, entonces, no se puede hablar.

Que nadie crea, por favor, que insinuo que los partidos tengan que desaparecer. Para nada. Entre otras cosas porque pasa como con la ideología: por más se quiera, es imposible vivir sin partidos políticos. Pero sí sospecho que lo que antes se lla-

maba sociedad civil se ha separado del Estado, aunque no creo que sea ni bueno ni malo. Lo digo con toda claridad. Yo sé que la desafección política puede conllevar muy malos resultados, pero hay cosas peores, que son determinadas afecciones de hooliganismo que predicen cosas muy malas.

Asistente

Gracias. Ante todo felicitar al ponente. Querría aprovechar la oportunidad para plantearte, si me permitís los moderadores, tres cuestiones muy dispares.

En primer lugar, creo que has insinuado que la adaptación, el salto al vacío hacia el futuro que es necesario hacer exigirá sacrificios y que implicará que determinadas conquistas o logros hayan de ser inmolados, que tengan que quedarse en el camino en tanto que el resultado que se obtendrá



en el futuro va a ser mejor, cuando no la única alternativa posible. En ese sentido, puede rememorar el paso de la comunidad a la sociedad. Los valores comunitarios, que eran positivos, tuvieron que perderse para esa adaptación a una nueva realidad, a la vocación, a la sociedad en los siglos XVII-XVIII, pero yo creo que el resultado fue positivo, en último término. ¿Qué valores positivos -o que actualmente consideramos positivos- qué principios, etcétera, qué conquistas crees tú o esperas que tengan que ser sacrificadas que, a su vez, ya no serán lo mismo en el futuro para este pueda ser mejor?

En segundo lugar, planteo una cuestión en relación con un apartado que no has podido desarrollar por razones de tiempo. Me interesaría mucho oír algo más sobre la revitalización democrática. ¿Cómo reactivamos al *Demos*? ¿Qué perspectivas, qué soluciones -no sé si taumatúrgicas- barruntas que pueden adoptarse? Las nuevas tecnologías,

ya lo has insinuado en tu discurso, pueden ser un remedio. ¿Cuál es tu visión en ese sentido?

Y en tercer lugar, una pregunta sobre geopolítica, pero que también has dejado apuntada. Hablabas del *soft power* y del poder económico, de lo que va a pasar dentro de veinte o treinta años, de qué consecuencias va a tener ese ascenso de China e India a nivel mundial. Hay obras que dicen que la tercera guerra mundial ya ha comenzado, yo no quiero, en este sentido ni mucho menos, acrecentar los tintes apocalípticos, aunque me gustaría saber tu opinión.

Asistente

Fernando, yo te quería preguntar por qué ves el aspecto más pesimista del futuro, y si no crees que podría ser un punto de inflexión para cambiar y

salir fortalecidos, viendo que en el pasado siempre ha sido esta la tónica general.

Fernando Vallespín

No tendré tiempo para todo, porque todos los temas son muy amplios. No sé, considero que tampoco he sido tan pesimista. No he dicho nada como, por ejemplo, que París es como Grecia y a nosotros nos puede caer pasado mañana, que el Gobierno ya no ejerce la política, sino que se limita a gestionar lo que los mercados deciden qué debe hacer, etc. En Grecia, acaban de ganar unas elecciones, imagino yo que con un programa de gobierno. De repente, llegan al gobierno y se dan cuenta de que no importa lo que el pueblo griego haya decidido. Al final, quien manda son esos mercados con mayúsculas que nos entran, nos ponen a dieta... Una vez ahí, ¿para qué sirve la política?, simplemente nos dedicamos a ser administradores. Eso es crisis de la democracia también.

En democracia se supone que nosotros podemos decidir respecto de aquellas decisiones que nos afectan; pero cuando la mayoría de esas decisiones se adoptan en otro lugar o por parte de sistemas ciegos que no controlamos da lugar a una situación muy difícil. Podría haberlo hecho mucho más pesimista. De hecho, tengo una visión mucho más pesimista que plasmaré en un libro sobre la democracia, que lleva el maravilloso título de *La mentira os hará libres*.

¿Cuáles son los elementos positivos? Yo creo que hay muchos. Como se ha dicho antes, si este discurso puede encajar aquí, en Brasil me echan a patadas, o en Rusia o en China, allí me dejan sin cenar, directamente. Es algo que tiene mucho que ver con un estado –digamos– espiritual.

Yo creo que hay una parte muy negativa y que es la que a mí me preocupa: que cuando se empieza a generalizar este tipo de estados de ánimo, quienes pescan en el río revuelto son los populistas. Si miramos las últimas elecciones, los partidos que más han crecido en países como Holanda han sido esos, El segundo partido, el de Geert Wilders, es un partido que hace profesión expresa de anti-islamismo y, por supuesto, de xenofobia y de todo lo que toque. Holanda, que es el número 2 en el ranking de democracias de *Freedom House*³ y de otros que miden estas cosas. O sea: Dinamarca, Suiza, Austria... ¿Qué es lo que ocurre? Parece que atendemos más a los miedos irracionales que no a aquello que nos demanda la razón, y la razón, lo que nos demanda hoy en Europa, es salir del minifundio estatalista, unirnos y empezar a funcionar, ponernos las pilas. Estados Unidos ya lo tiene claro. Sabe que siempre va a tener una relación cultural y de cooperación con Europa; por supuesto que sí. Tiene su dimensión estratégica muy bien planeada, así como con quién tiene que ponerse de acuerdo, con unos o con otros. Estados Unidos, además, con su crecimiento exponencial de inmigración, del otro lado, ya no es a todos los efectos una sociedad occidental, sino que se corresponde mucho más con ese otro mundo desoccidentalizado que va a sufrir también sus efectos, aunque se distingan resistencias fuertes con los valores como los que representa el *Tea Party* y el mundo de la religión.

¿Cuál es la parte buena? que no consigamos salir de donde estamos por este tipo de vías, como ya se está viendo. Es decir, más tarde o más temprano, en Europa, llegaremos a la conclusión de que o vamos a más Europa o no nos salvaremos ninguno, como ahora pensamos que podemos hacer. Empezando por Francia y Alemania. Me temo que hasta que no lo experimentemos, hasta que no haya un segundo golpe, no vamos a reaccionar. Opino que inexorablemente tendremos que hacerlo. Además,

³ Vid. <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=363&year=2010>

si algo bueno hay en Occidente es que dispone de una gran capacidad de adaptación. Sin embargo, insisto: ahora nuestro objetivo no parece ser mejorar, sino seguir estando donde estamos. En pocas palabras: *virgencita que me quede como estoy*. Cuando no hay ambición ni hay visión, lo normal es que decaigamos. Estados Unidos sigue siendo un país ambicioso. Podemos criticar a Obama que no haya hecho una cosa u otra, pero es un país que apuesta por el futuro. Nosotros no. Nosotros tenemos la ambición de mantener el *status quo*, y es la única. Es el modelo del funcionario, el funcionario ideal con una serie de garantías, el sistema de bienestar, un futuro previsible, etcétera. Ahí es donde abrigó mis grandes problemas.

Y todo ello se relaciona, según mi opinión, con algunas de las cosas que habéis comentado y que no puedo contestar, evidentemente. En cuanto a las nuevas tecnologías, la democracia, la participación, etcétera, no hay que perder de vista que las tecnologías no son más que instrumentos, que facilitan algo que podemos estar o no estar predispuestos a llevar a cabo. Dicho de otra manera, yo antes escribía cartas, como todos nosotros, y ahora escribo *e-mails*. Claro, antes escribía una carta o dos al día, como máximo, hoy escribo *ochenta e-mails* al día, y eso significa que estoy más o menos comunicado? Pues no lo sé. Claro que ¿qué era más importante? ¿una carta a la semana a la novia o al novio o treinta mails al día con “*cariño, te quiero*”? Y sobre todo, ¿qué es más importante? ¿Vivir en el mundo real y en la comunicación cara a cara, aunque sea por teléfono, o vivir en el ciberespacio? Un día -y esto si me llegó- viví una experiencia curiosísima. Estaba en un lugar de copas con un par de amigos. Llegan unos chicos, se piden una cerveza muy rápidamente y empiezan a hacerse fotos con el móvil, y de repente “*bueno, hasta luego y tal, mañana lo colgamos en Tuenti, ya nos vemos y no sé qué*”. Me quedé pensando y dije: No han estado tomando copas, no han participado de una interacción cara a cara como la que teníamos nosotros, los de mi genera-

ción. El disfrute de ese momento lo han trasladado a cuando se encuentren en el ciberespacio.

Lo que ocurre es que la gente ya no se sincera cara a cara, sino que se sincera en el chat. La gente se encuentra preferentemente ahí, y no se encuentra en los espacios donde siempre nos encontrábamos. Es obvio que eso está cambiando la sociedad. Además, yo creo que estamos ante los condicionantes de la nueva tecnología, que acaba cambiando lo social de verdad. Antes teníamos que llamar a alguien para que nos buscara no se qué cosa y ahora con Google, en un instante, lo consigues. Es cierto que se ha reducido la complejidad, aunque toda reducción de complejidad genera, a su vez, la necesidad de su reducción.

En lo político ocurre lo mismo, es decir, se trata de un instrumento, sin embargo, para que así sea, para poder participar y usar ese instrumento, hace falta que uno muestre la predisposición a sentirse ciudadano. Yo creo que no nos sentimos ciudadanos, más bien somos ciudadanos reactivos, solo ejercemos de tales cuando hay algún interés nuestro, personal, particular, que se vea afectado. Entonces sí que nos movilizamos. Si no, no. Y además yo me ocupo de lo mío porque lo común no cotiza alto. Eso sí, que no me toquen mis privilegios. Entonces estoy dispuesto a montar una huelga, estoy dispuesto a salir a la calle y todo lo demás. Y esto ofrece muy mala salida, y es el punto en el que estoy más desesperanzado.

Respecto a qué será distinto o qué es lo que definirá el mundo del futuro. Yo creo que lo que definirá es que será un mundo en el que nosotros, los occidentales nos sentiremos cada vez más extraños. Y a mí eso no me gusta, porque a mí me gusta sentirme a gusto en el mundo en el que vivo. Uno quedará como un exótico cuando predique la igualdad de género, “*¡qué extravagante es, qué cosas tiene!*” o la libertad de expresión. Hoy, a quien defiende la libertad de expresión se le ve como un liberal decimonónico, bien porque



la libertad de expresión no existe, bien porque los grandes medios son los que definen la realidad... o bien, simplemente, no se le da importancia.

Y al final de todo esto ¿quién lee? Cuando uno observa los datos es espeluznante, se lee poquísimos y mucho menos para acceder a ideas, o trasladar aquellas que no son las clásicas de la masa. Por eso yo creo que la clave del futuro está en saber, primero, quién define lo que es la realidad; y, segundo, cuáles son los intereses que están detrás a la hora de definir qué es la realidad. Tal y como dije al principio, dependiendo de cómo se defina la realidad no solamente nos activaremos más o menos políticamente o más en una dirección o en otra, sino que, en última instancia, es lo que nos dota de sentido a la vida. Si uno define una relación como un contrato, ve la vida de una manera, y si lo define como una relación de explotación, entonces el sentido que se otorga a esa relación es radicalmente distinto. Es decir, las pala-

bras construyen realidad. De ahí que crea que la clave, ahora, está en los medios, precisamente. Son los que disponen de la capacidad para ir definiéndonos en cada momento "dónde estamos", "cuáles son los problemas", "hacia dónde vamos"...son precisamente estos grandes consorcios mediáticos.

Y una de las razones por las que soy pesimista es porque no creo que vayamos por buen camino. Se dice: "no, es que en Internet uno encuentra...". Sí, pero ¿cómo filtra uno lo que merece la pena ser leído? Lo veo muy difícil, y claro, yo creo que lo importante es resistirse. Resistencia, en eso estoy con Elena. Hay que hacer una resistencia activa y decir: no, no, no. *Es que eso es mentira. Eso que se está diciendo es mentira. Por mucho que usted insista es mentira.*

Aquí surge el problema de que hemos acabado asociando la idea de libertad a la capacidad para poder pronunciarlos casi de cualquier manera sobre lo que



existe. Quién es el guapo que le dice a uno: *“Hola, que mi religión me impide tratar a mi mujer igual, que si yo fuera y tal...”*. Estamos ante un problema, y es que cada partido construye la realidad oponiéndose a la construcción de la realidad del adversario, con lo que, evidentemente, por definición no hay una realidad objetiva, todo es opinión, no hay nada objetivo.

Entonces, cuando uno se lo toma muy en serio, pues se da cuenta de que, efectivamente, vivimos en la mentira. Porque además, la condición para poder ser libre es que no existe una verdad objetiva, sino que hay tantas verdades como cuantas lecturas hagamos de lo real. Hay una frase de Epicteto, que cito a veces y que me gusta muchísimo, porque refleja perfectamente el poder de las palabras para crear realidad. Epic-

teto decía: *“No son los hechos los que estremecen a los hombres, sino las palabras sobre los hechos”*. Los hechos no existen, no dicen nada. Lo que dice algo es la forma en que se dice, lo que se subraya. Eso es lo que nos estremece, nos asusta, nos deja indiferentes, nos moviliza, nos desmoviliza... por tanto, hay que andarse con cuidado siempre con el lenguaje. Es necesario fijarse en cómo se define cada cosa, cuáles son las palabras que se utilizan recurrentemente para algo, porque con las palabras se hacen cosas. Ese libro de J.L. Austin *How to do things with words*⁴ es fantástico. Ese efecto “locucionario” que engloba todo aserto, es decir, uno no describe algo, sino que por describirlo de una manera u otra está actuando. Es imprescindible, pues, fijarse en esa acción, detrás de las palabras, porque el lenguaje político, además, es siempre un lenguaje activo.

⁴ Vid. Austin, J.L., *Cómo hacer cosas con palabras: Palabras y acciones*, Barcelona: Paidós, 1982. (ed. original inglesa de 1962)

Asistente

Posiblemente los últimos quince años, hasta el 2008, no fueron tan malos, a pesar de la economía financiera, etc. Probablemente, los que hemos vivido en este país durante este tiempo y antes, nuestros antepasados, los que vinieron a trabajar, nunca han vivido como hemos vivido estos años. También puede haber sido así en una gran parte del mundo, sobre todo el que está más cercano a nosotros. Nunca se ha gozado de una sociedad tan desarrollada, con tantos medios materiales, con tanto nivel educativo, con un Estado como el que tenemos... de alguna manera, hace quince años, también sabíamos que esto iba a pasar. Me quedo con lo de José María de qué a lo mejor hace falta menos ideología y yo diría que un poco más de oficio, un poco más de trabajar y de estudiar las cosas, si no, cuando empiezas a abordar un problema, ya tienes definida la solución antes de empezar al verte forzado a pensar de determinada manera.

Yo pensaba que sería por la evolución demográfica que llegaríamos a la crisis y, al final, ha sido por la crisis financiera que ha provocado que todo lo que estaba pasando por debajo aflorara. Pero lo que sí quiero decir es que, posiblemente, a lo largo de la historia, nunca hemos estado en una situación tan buena como la que gozamos ahora ni tampoco tan bien preparados para sobrellevar una crisis como la que hubo en los años setenta, a primeros de los noventa, a finales de los veinte y cien mil más.

No sé si querías ir tan lejos, pero considero que la economía ejerce un rol muy relevante. El Estado es muy importante, pero la economía también. Solo conseguiremos mantener una cierta preponderancia, una cierta capacidad de influir en nuestra moral, en nuestra manera de ver la vida, en nuestros valores, si nuestra economía es capaz de seguir sustentando unas estructuras como está manteniendo en Europa. Y eso hace que, forzosamente, debemos replantearnos muchas de las maneras que tenemos de ver nuestra forma de vida. Aunque esté mal decirlo, habrá que trabajar más y a lo mejor hasta co-

braremos menos o perderemos algún derecho social. Pero entre eso y la catarsis total, o el colapso total del sistema, hay un mundo. Y quizá no hemos estado nunca tan bien preparados como ahora para abordar cualquier cuestión como las planteadas.

Asistente

Quería poner algún contrapunto. Empezando por la desoccidentalización del mundo. Yo lo he visto un poco al revés, que se ha occidentalizado demasiado. Ha habido un cambio de los polos de poder, pero los países que están emergiendo, están emergiendo porque se están occidentalizando. Es decir, están avanzando hacia unos modelos de los que tanto Europa en particular como Occidente en general ya disfrutaba desde hace décadas.

Fernando Vallespín

Economía de mercado...

Asistente

Sí, con la economía de mercado.

Fernando Vallespín

Si le llamas occidentalización a eso estoy de acuerdo.

Asistente

Hay regímenes, como el chino u otros, en los que la economía de mercado es el modelo que les está haciendo avanzar: a eso lo llamo yo occidentalización. Observo un cambio del polo de poder. Tú lo has comentado antes: si yo fuera un empresario brasileño o chino o un fabricante



chino no diría lo mismo, diría todo lo contrario; el futuro es maravilloso. Entonces por ahí hay un punto de desacuerdo.

Esto lo enlazo también con lo que comentabas acerca de las manifestaciones culturales, o de la tendencia, hoy, a una introversión europea. Para mí, la reafirmación de la manifestación cultural de una sociedad es la reafirmación de una identidad como grupo. Del grupo que sea. Y podemos adentrarnos ya en el campo de la antropología, pero cuando un grupo se identifica y se une es por una cuestión pura de supervivencia. Cuando las cosas van muy bien, como han ido hasta hace poco, en general, todo el mundo es muy abierto; cuando hay problemas y la seguridad se va perdiendo, se tiende a formar tales grupos, por la razón de que da seguridad. Además, esas manifestaciones culturales, que al fin y al cabo son la manifestación de la identidad de ese grupo, prosperan, porque igual que

ha pasado o puede estar sucediendo en Holanda, en Dinamarca o en otros países europeos, ha pasado durante la globalización en países asiáticos o africanos, donde han visto su identidad cultural amenazada, yendo en contra de esa globalización mediante la reafirmación de su identidad.

Ignacio Martín Maruri

Comparto, en general, tu planteamiento. Yo soy incluso más pesimista de lo que has expresado aquí, pero al mismo tiempo todo lo que está sucediendo es bastante lógico, en el sentido en que cada vez que un grupo o un individuo se enfrenta a algo incierto, a algo nuevo, a lo desconocido, lógicamente siente miedo, y cuando se asusta tiende a buscar seguridades. Lo que tú estabas planteando como neomodernidad, en el fondo, es la ignorancia frente a cómo me voy a manejar ante un mundo

incierto, porque requiero de nuevas ideologías, nuevas filosofías, nuevas formas de actuar, incluso económicas, y voy a rebuscar en mi repertorio antiguo a ver si encuentro algo. Volvemos, así, a una etapa anterior que en el fondo no es una solución, sino una forma de quedarnos un poquito más tranquilos.

La cuestión fundamental es que las épocas de crisis suceden cuando no tenemos respuestas. De ahí que sean crisis, sino serían simples problemas transitorios. Es en tales épocas cuando debemos ser imaginativos y cuando debemos reinventarnos. Y esa necesidad de reinventarnos se puede efectuar de dos maneras. Una es esperar a que venga ese liderazgo del que hablabas, esperar a que lleguen una Thatcher o un Reagan e inventan algo. O ahora, con Obama, a quien todo el mundo miraba, expectante, por si había suerte. Lo otro es asumir la responsabilidad propia en esa reinención, porque si tenemos que esperar que venga de arriba estará basada, probablemente, en un modelo antiguo, en una réplica.

Además, ¿cómo se moviliza a la gente para asumir que, efectivamente, las cosas que vienen del futuro son muy complicadas, que de los modelos antiguos habrá algo reutilizable; pero no todo, y cómo cambiamos algunos de los valores, algunas de nuestras concepciones, de nosotros y de los demás -esas gafas de las que hablábamos- para que podamos seguir progresando? porque lo otro es simplemente intentar mantener el *status quo* desde el miedo, que es lo que estamos intentando hacer.

Entonces, ¿cómo se consigue mandar ese discurso a la gente, de que más allá de “*aquí no pasa nada*” o “*ya vendrá alguien a arreglarlo*” hay que arremangarse para empezar a asumir nuestra parte de responsabilidad. Hace treinta o cuarenta años, este país disponía de un modelo:

Alemania y Francia. Y lo imitamos, y lo hemos imitado muy bien. Y creo que hemos llegado allí donde pocos hubieran esperado llegar. Pero ahora ya no hay nadie a quien imitar, ellos están tan perdidos como nosotros, y Europa está tan perdida como España. Entonces: nosotros ¿qué nos vamos a inventar para desarrollar nuestro futuro? ¿O vamos a esperar otros veinte años a que alguien nos pase por delante y nos vuelva a guiar? Veinte años de espera es lo que me lleva a mí a ser muy pesimista con respecto a que, efectivamente, alcancemos algún tipo de desarrollo. Entonces, ¿cómo movilizamos a la gente para que asuma su responsabilidad en esa necesidad de cambio, en vez de esperar a que alguien venga a guiarnos por el camino?

Elena Pisonero

Bueno yo creo que has expuesto el final ideal para esta sesión, ya que esa es justo la pregunta que queríamos que emergiera desde este tipo de planteamientos.

Fernando Vallespín

Lenin, *Qué hacer*⁵, su famoso libro de 1901. Ahora sería *¿Qué hacer hoy?*, en 2010.

Elena Pisonero

Y esperemos que la mentira no nos haga libres, Fernando.

Fernando Vallespín

No. Es un juego de palabras.

⁵ Vid. Lenin, V.I., “¿Qué hacer?”, *Obras completas* Tomo 6, pp. 1 a 203, Editorial Progreso, Moscú, 1981.

- 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. LOWNEY, 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.

abertis

Agrolimen

gasNatural
fenosa



IZASA

QUADIS

ESADE
Business School

Executive Education