

2012 nº 7

USMO

d+i LLORENTE & CUENCA



# **¿TECNOCRACIA O DEMOCRACIA?:**

*Gestión y  
Representatividad*

## **d+i LLORENTE & CUENCA**

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

## **UNO**

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do sector, jornalistas e líderes de opinião, na qual companhias convidadas de Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Directores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



### **DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

### **CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**

AR Difusión

### **ILUSTRACIONES:**

Marisa Maestre

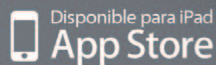
### **IMPRESIÓN:**

naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, marzo 2012

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)





Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial de los textos  
e imágenes contenidos en este libro  
sin la autorización expresa de  
d+i LLORENTE & CUENCA.

## SUMARIO

2012 N° 7

4

QUIÉNES **SON**  
LOS **colaboradores**

6

**¿TECNOCRACIA  
O DEMOCRACIA?:  
Gestión y  
Representatividad**

9

LA **EFICACIA  
TECNOCRÁTICA** COMO  
**ideología** EN TIEMPOS  
DE **crisis**

13

**POLÍTICA**  
ENTRE **PARÉNTESIS**

15

**TIEMPO** DE  
**acuerdos Y reformas**

19

EL **RETORNO** DE  
**TECNÓCRATAS** ○  
EL **triunfo** DE LA **razón**

21

**AMÉRICA LATINA:**  
EL **liderazgo** EN TIEMPOS  
DE **unión**

25

LA **TECNOCRACIA**  
ES **también ideología**

27

SE BUSCAN **POLÍCRATAS**  
Y **tecnológicos**

31

**¿TECNOCRACIA ○  
POLÍTICA?** **Reputación,  
transparencia  
Y liderazgo**

34

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.

---



### **Maria Flor Pedrosa**

Editora de Política da Antena1, a rádio nacional pública em Portugal. Fez parte da equipa fundadora da TSF onde trabalhou 10 anos. É repórter parlamentar desde 1992. Todas as semanas entrevista uma figura política na Antena1 e na RTP2. Coordena campanhas eleitorais e tem sido enviada especial em diversas ocasiões. Durante quatro anos apresentou “As escolhas de Marcelo” na RTP1. É a voz do “Cuidado com a Língua!” na RTP1. Dá aulas de Jornalismo Radiofónico no ISCEM.

---



### **Juan Rosell**

Presidente de CEOE desde diciembre de 2010, de OMB, Sistemas Integrados para la Higiene Urbana, de Congost Plastic, y del Comité de Inversiones de Capital Riesgo MIURA. También es vicepresidente de la patronal europea BusinessEurope y consejero de CaixaBank y de Gas Natural Fenosa, entre otras. Rosell es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Barcelona y cursó estudios de Ciencias Políticas en la Universidad Complutense de Madrid. Es autor y coautor de varios libros, el más reciente “Y después de la crisis, ¿qué?” (Deusto).

---



### **Mariano Guindal**

Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas “Kilómetro 0” de Telemadrid y “Capital” de Radio Intereconomía, además es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editorialista. Es autor del libro “El declive de los dioses”, que se está convirtiendo en un libro de referencia.

---



### **Raúl Rivera**

Autor de “Nuestra Hora: Los Latinoamericanos en el Siglo XXI” (Pearson), un libro que derriba numerosos mitos sobre América Latina y llama a los latinoamericanos a unir fuerzas en torno a un proyecto regional a la altura de sus posibilidades. Fundador de ForInnovación, una fundación que impulsa el emprendimiento y la innovación en la región, y de TNX, la empresa líder de Telecom Expense Management en América Latina, es también Vice Presidente del directorio de Fraunhofer Chile Research y director de la Universidad Andrés Bello, la mayor de Chile. Durante los años 80 y 90, lideró la expansión de The Boston Consulting Group en América Latina.

---

# QUIÉNES **SON** LOS *colaboradores*

---



## **Ignacio Escolar**

Fundador del diario Público como su primer director. Autor del blog político más seguido en España, [www.escolar.net](http://www.escolar.net). Trabaja como analista político en prensa, radio y televisión, en programas como “La Ventana” de la Cadena SER, “Las mañanas” de Cuatro o “La noche” del Canal 24 horas. Ha obtenido diversos galardones a lo largo de su trayectoria profesional tales como el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet o el Nicolás Salmerón de Derechos Humanos.

---



## **Joaquín Fernández**

Licenciado en Administración de Empresas por ICADE y Máster en Periodismo de El País, fue editor de The Wall Street Journal en Nueva York durante cinco años antes de dedicarse a la comunicación corporativa e institucional. Fue director de comunicación financiera en LLORENTE & CUENCA y durante tres años trabajó para la ex Ministra de Defensa de España, Carme Chacón, primero como asesor y finalmente como Director de Gabinete. Es docente en varios Máster, entre ellos el de Comunicación Institucional y Política de la Universidad Carlos III.

---



## **Jorge Cachinero**

Director Senior de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo en LLORENTE & CUENCA y Profesor en la IE Business School de Madrid, centro en donde obtuvo su Executive MBA. Desde 1999 hasta su incorporación a la Consultoría a comienzos de 2011, Jorge fue Director de Asuntos Corporativos y Comunicación para la Península Ibérica (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) de Japan Tobacco International. Anteriormente fue Director de Relaciones con el Gobierno y de Asuntos Públicos de Ford Motor Co. y Secretario de su Consejo de Administración para España y Portugal.

---



## **Juan Luis Manfredi**

Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha y colaborador del periódico económico Cinco Días. Es el investigador principal del proyecto Mediadem en España, que, financiado por la Comisión Europea, examina las políticas de comunicación y la democracia en catorce países europeos.

---

# **¿TECNOCRACIA O DEMOCRACIA?:**

*Gestión y  
Representatividad*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

UNO continua su camino en 2012, después del éxito del pasado año, con la misma apuesta con la que se dio a conocer: abordar asuntos que están en el centro de las preocupaciones y en lo más alto de la agenda de los tomadores de decisiones en el mundo empresarial, financiero y político; contar con firmas españolas, portuguesas y de Latinoamérica de máximo prestigio; y mantener de forma insobornable su independencia y el máximo respeto por todas las opiniones vertidas en sus páginas que, no por ello, son necesariamente, las que representan a LLORENTE & CUENCA. Porque, como decimos sobre la razón de ser de d+i LLORENTE & CUENCA, la expresión de nuestro esfuerzo e inversión en la Innovación, *la realidad no es blanca, ni negra.*

En UNO#7, no podemos olvidar las muchas ramificaciones e implicaciones que *“La Gran Recesión”* está teniendo para la economía, la política, las empresas, las instituciones financieras y la sociedad, como hemos puesto en valor en algunos números anteriores. Todo está en discusión en estos momentos: las razones por las que hemos llegado a esta situación, las políticas para intentar salir de ella, los planes estratégicos que deben poner en la práctica empresas y bancos para hacer frente a ella y, también, el propio modelo económico y la estructura política de nuestras sociedades.

Además, el cinismo o el despego de los ciudadanos hacia sus líderes empresariales o políticos, como consecuencia de lo que se percibe entre la opinión pública como una falta de estos de saber estar a la altura de los acontecimientos extraordinarios que vivimos y que se refleja en cualquiera de las inversiones que se realizan últimamente, ha crecido

“*Ante una situación extraordinaria como la que estamos viviendo, se preguntan muchos si debemos dotarnos de liderazgos aptos para hacer frente a los retos del momento presente*”

hasta tal punto que hay quienes, incluso, cuestionan el propio modelo económico y político que está en la base de la prosperidad social y estabilidad política que hemos disfrutado desde el final de la II Guerra Mundial.

Por lo tanto, ante una situación extraordinaria como la que estamos viviendo, se preguntan muchos si debemos dotarnos de liderazgos aptos para hacer frente a los retos del momento presente, aunque sea a costa de subvertir, transformar o aplazar el funcionamiento de los mecanismos por los que se han gestionando nuestras sociedades hasta ahora. Sin duda, este es un gran debate de complejas implicaciones y sin resoluciones fáciles o simples.

En este UNO no tomamos partido por ninguna de las opciones intelectuales que se discuten en estos momentos pero abrimos sus páginas para que algunas de ellas se expresen con libertad. Además de nuestros colaboradores habituales, José Antonio Zarzalejos, Mariano Guindal o Ignacio Escolar, tenemos el privilegio de contar con la colaboración del Presidente de la CEOE, es decir, la organización de los empresarios españoles, Juan Rosell; de la prestigiosa periodista portuguesa Maria Flor Pedroso; del Director de Gabinete de la anterior Ministra de Defensa del Gobierno de España, Joaquín Fernández; del pensador y politólogo chileno, Raúl Rivera; o del Profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha de España, Juan Luis Manfredi. Gracias a todos por honrar las páginas de UNO con su prestigio profesional o académico.

El debate está abierto, UNO se hace eco del mismo y contribuye a su clarificación desde la independencia y la libertad.



# LA **EFICACIA TECNOCRÁTICA** COMO *ideología* EN TIEMPOS DE *crisis*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Los Gobiernos están –o quizás ¿estaban?– legitimados por su carácter representativo, es decir, porque desempeñaban las facultades propias del Poder Ejecutivo gracias al respaldo mayoritario de Parlamentos elegidos democráticamente. La Gran Crisis del XXI ha alterado sustancialmente este paradigma, al menos en parte, porque ahora la legitimidad democrática de los Gobiernos ha sido sustituida por la llamada legitimación funcional, entendida ésta como la capacidad técnica de equipos gubernamentales para lograr soluciones eficaces a los problemas socio-económicos que nos atenazan. Se ha establecido de manera implícita pero generalizada la idea de que la “política”, y por lo tanto “los políticos”, ya no son instrumentos suficientemente eficientes y válidos para superar la actual depresión. Esos políticos, sí, han sido elegidos en las urnas o por asambleas legislativas pero, como en tantas ocasiones su cualificación técnica deja mucho que desear, hay que aplicar el criterio de a grandes males, grandes remedios. Si el gran mal es la crisis económica, el gran remedio es la tecnocracia. Es decir, etimológicamente, el gobierno de los técnicos.

Aunque el ensayista francés Guy Sorman ha llamado a “rechazar la tentación tecnocrática” porque constituye una amenaza sobre nuestras democracias, lo cierto es que la imposición por el

“ *Se ha establecido de manera implícita pero generalizada la idea de que la “política”, y por lo tanto “los políticos”, ya no son instrumentos suficientemente eficientes y válidos para superar la actual depresión* ”

directorio franco-alemán en la UE de gobiernos tecnocráticos en Italia y Grecia –implementados por procedimientos parlamentarios formalmente democráticos–, no ha provocado movimientos críticos de alguna relevancia. Las opiniones públicas italiana y griega han aceptado los gabinetes de Monti y de Papademos como alternativas naturales a

la ineficiencia de los gobiernos democráticos de Berlusconi y Papandreu. No ha habido instancia social o política que haya puesto seriamente en cuestión el carácter ético-democrático de esta manera de proceder aduciendo como valor superior que lo legitimaría el logro de soluciones eficaces a problemas de enorme dimensión.

Para el diplomático y ensayista José María Ridaó, vivimos a estos efectos en un “estado de excepción económica” que, sin embargo, no altera los pulsos de la intelectualidad o de la clase política tradicional. Mucho menos, de los ciudadanos. La razón de este consentimiento, de esta aceptación acrítica de la tecnocracia, reside en el hecho de que las sociedades occidentales han interiorizado que la legitimación democrática de los Gobiernos ya no es suficiente. Es precisa también, la funcional, es decir, la que dimana de una capacidad técnica para entender y dominar las soluciones que requieren problemas de dimensión catastrófica.

“*La tecnocracia no sólo es la consecuencia de la ineficiencia de la política y de los políticos tradicionales, sino también el corolario lógico del arrasamiento ideológico que ha provocado la Gran Recesión del siglo XXI*”

Nos hemos introducido en una nueva era de la política democrática en la que la representatividad constituye sólo una parte de la legitimación para el ejercicio de la gestión pública. El sistema requiere también una capacidad técnica en sus drivers. Se trata de conseguir un nuevo biotipo político: aquel que acumule en su persona la doble legitimación, la representativa y la funcional, aunque ésta segunda sólo pueda comprobarse a posteriori –por sus resultados–, pero que queda indiciariamente acreditada por el carácter tecnócrata del gestor político.

La tecnocracia no sólo es la consecuencia de la ineficiencia de la política y de los políticos tradicionales, sino también el corolario lógico del arrasamiento ideológico que ha provocado la Gran Recesión del siglo XXI. Pareciera que no hay recetas o soluciones alternativas para el tratamiento de la crisis y su eventual superación. La socialdemocracia ha quedado desarbolada en la UE porque no ha cristalizado una salida “de izquierdas” a la crisis, porque no hay constancia de que el keynesianismo de los partidos progresistas forme parte de la solución sino del problema, de tal manera, que, aunque sea paradójico, las recetas resolutorias mixtas y a veces contradictorias, que sólo Gobiernos tecnocráticos y sin discurso político son capaces de aplicar, parecen funcionar. Recortar prestaciones sociales y disminuir la dimensión del Estado del bienestar –política típicamente liberal– se compadece sin solución de continuidad con incrementos de la fiscalidad directa e indirecta –política de corte socialdemócrata–, sin que se

produzcan conflictos ideológicos. Lo que importa no es ya la coherencia con los parámetros que definen modelos de izquierda o de derechas, sino si las decisiones son o no eficaces.

Aquí es donde surge otra gran cuestión: ¿en qué consiste la eficacia? De nuevo las respuestas de la política tradicional –ideológica– y la social –pragmática– vuelven a diferir. Sería eficaz controlar la inflación, disminuir el desempleo, rebajar las cargas impositivas, reducir el déficit y lograr tasas de crecimiento sostenido. El diferendo ideológico estriba en los medios para alcanzar esos fines porque las opciones de izquierda y las de derecha difieren en la medida en que lo hacen los valores individuales y colectivos que defienden. En el centro del debate se encuentra la sostenibilidad del Estado del bienestar con la universalidad de sus prestaciones básicas (enseñanza y sanidad, en particular) que el liberalismo –y los tecnócratas–



creen necesario reformular. En definitiva, y por más que se trate de eludir la cuestión, lo cierto es que las soluciones técnicas inciden siempre –en un clima de asepsia ideológica– sobre el modelo del Estado prestatario de servicios.

La impugnación ideológica de la tecnocracia se fundamenta en el hecho de que, amparada en una supuesta neutralidad respecto de las opciones de izquierda y de derecha, pretende dimensionar el Estado desde una viabilidad que se conseguiría sólo a cambio de un mayor ajuste en los gastos no productivos de las Administraciones Públicas, un recorte de los servicios que oferta a los ciudadanos y un mayor esfuerzo ciudadano en la financiación de esas prestaciones, bien por vía fiscal, bien, sobre todo, mediante aportaciones individualizadas por el disfrute de sus beneficios (copago sanitario y judicial; más tasas por la utilización de los bienes de dominio público; mayor incremento de tarifas y figuras parafiscales de semejante corte).

En términos generales, lo expuesto constituye al día de hoy el estado de la cuestión. Sólo eso, porque está por demostrar que la tecnocracia recuperada sea, efectivamente, algo más un remedio temporal y de carácter excepcional. Parece definitivo, sin embargo, que aunque se regrese a la política y a los políticos tradicionales, y los merca-

**“Esta mixtificación técnico-política es la que está ensayando el Gobierno español presidido por Mariano Rajoy, el primero que se elige en la eurozona tras las crisis de Grecia e Italia**



dos vuelvan a un nuevo sometimiento regulador, los gestores públicos deberán perder intensidad ideológica para ganar margen de actuación, y, al mismo tiempo, tendrán que incrementar sus credenciales técnicas.

Esta mixtificación técnico-política es la que está ensayando el Gobierno español presidido por Mariano Rajoy, el primero que se elige en la eurozona tras las crisis de Grecia e Italia. Todos los miembros del Gabinete exhiben trayectorias académicas y profesionales de envergadura, mientras su perfil ideológico, salvo casos muy concretos, queda mitigado. La española es la tercera vía entre la estrictamente política y la estrictamente tecnocrática. Démosle tiempo para comprobar si ese mix funciona. Para hacerlo, habrá de ser, incuestionablemente eficaz.



# POLÍTICA

## ENTRE *parêntesis*



Maria Flor Pedroso

Jornalista

Estamos num tempo em que não esperávamos estar.

Em que o que se diz não é o que se pensa porque não convém dizer o que se pensa.

Os mercados estão à espreita e fazem-nos pagar caro os pensamentos.

Estamos num tempo em que não interessa o que é, mas sim a imagem do que parece ser.

Por isso, vamos perdendo tempos infindos, de reflexão, não sobre o que se passou, mas sobre aquilo que parece que se terá passado. Que talvez se tenha passado. Porque serve uma estratégia de alguém que pretende baralhar para amedrontar, confundir para dominar, manipular para mandar.

Este é um problema que afecta políticos e jornalistas. Sobre o que falamos, o que questionamos, o que problematizamos, por vezes, a realidade pouco importa. Porque já não é possível revertê-la: retirar a primeira impressão que se cola à coisa. Preferimos —os jornalistas— antecipar o acontecimento, a contar o acontecimento. Uma vez antecipado, para quê perder tempo a narrá-lo? Já passou, venha outro. Quem gere a coisa pública —sim, os políticos que elegemos baseados nas suas ideias sobre a melhor forma de nos organizarmos e de resolvermos os problemas comuns— sabe disso, e também tenta antecipar medidas, ideias,

“ *Estamos num tempo em que não interessa o que é, mas sim a imagem do que parece ser*

reflexões dos grupos de trabalho, antes de as apresentar na forma definitiva. Quer testá-las antes de as decidir. De uma maneira mais directa, chama-se a isso ‘governar pelas sondagens’. Os princípios já fica-

ram lá atrás, quando se decidiu, fazer da política, a sua vida. O que devia ser entendido como uma atitude nobre e não como um retrocesso civilizacional. E parece —é parecer mesmo— que não lemos as lições da História, que o passado não se passou e não tem peso nas nossas decisões, ou nas decisões que outros tomam e que nos afectam, que nada tem as consequências que uns e outros sabem que têm.

É o pragmatismo político que nos traz um homem da banca para liderar um governo não eleito em Itália, ou um doutorado em Economia com o Primeiro-Ministro grego, também não eleito. Uma das qualidades mais elogiadas destes dois homens foi o facto de... não serem políticos. A União Europeia tem vários critérios para que os países possam fazer parte do seu projecto que não apenas os do défice e da dívida. Exige, por exemplo o respeito pelo Estado de Direito, pela lei, pela separação de poderes, pela democracia, pelo equilíbrio de poderes. Portugal, a Espanha e a Grécia, tiveram de ser democracias para aderir à comunidade. O que demorou o seu tempo. Mais recentemente tivemos a Hungria que, democraticamente, elegeram um novo Governo. Pois sim,

**“É o pragmatismo político que nos traz um homem da banca para liderar um governo não eleito em Itália, ou um doutorado em Economia com o Primeiro-Ministro grego, também não eleito. Uma das qualidades mais elogiadas destes dois homens foi o facto de... não serem políticos**

mas não queria cumprir as regras da democracia: concentrou todos os poderes no Primeiro-Ministro (o executivo, legislativo e judicial), desmembrou o Tribunal Constitucional, criou uma comissão para “corrigir” as notícias, etc. A Hungria que decidiu, em referendo, aderir à UE, no 1º. de Maio de 2004. Foi a crise da sua dívida e a necessidade de apoio financeiro externo que obrigou os húngaros a ter um banco central independente e a cumprir as regras do Estado de Direito, que a Comissão Europeia exigiu. Foi, de novo, o pragmatismo a vencer.

Enquanto assim for é difícil falar de política. Pode ser gestão, pode ser acerto nas contas, pode até ser o que é preciso, mas não será o necessário. Responde-se ao lado dos problemas sem nunca os enfrentar, politicamente, isto é, sem os resolver a pensar na coisa pública, que é de todos.

Estamos, assim, num tempo em que a política está entre parêntesis. O problema é o se o parêntesis for tão prolongado que, com ele, a democracia não consiga resistir. E toda a gente sabe o que acontece depois da democracia.



**“Enquanto assim for é difícil falar de política. Pode ser gestão, pode ser acerto nas contas, pode até ser o que é preciso, mas não será o necessário. Responde-se ao lado dos problemas sem nunca os enfrentar, politicamente, isto é, sem os resolver a pensar na coisa pública, que é de todos**

# TIEMPO DE acuerdos Y reformas



Juan Rosell

Presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

La economía española atraviesa por el momento más difícil y complejo al que haya tenido que enfrentarse desde el comienzo de la transición política y la llegada de la democracia a España. No es una situación exclusiva de nuestro país, la mayoría de las naciones europeas están pasando por situaciones comparables a la nuestra, aunque sin el dramatismo de nuestra elevada tasa de paro.

Por eso, los políticos de la Unión Europea, en colaboración con organismos internacionales de primera línea, llevan varios años buscando soluciones que, en muchas ocasiones, están tardando en llegar. No es fácil, porque a veces los intereses de los países están por delante de los del conjunto de la UE. En otras ocasiones, las prioridades de terceros no ayudan a encontrar esas soluciones. Es el momento de un liderazgo europeo con altura de miras, en el que la gobernanza y la excelencia del gobierno consistan en tener la capacidad de ver más allá de intereses particulares o temporales.

Ya he comentado en ocasiones que a los políticos les ha tocado una etapa dura, ingrata y desagradada. De ahí las numerosas críticas que reciben por parte de la sociedad y que los ciudadanos, no solo los españoles, si no todos los europeos, hicieron

“ *Los agentes sociales, representantes de los empresarios y de los trabajadores, debemos seguir asumiendo nuestra responsabilidad y tratar de colaborar en todo lo posible para mejorar la situación de la economía europea* ”

ramos un esfuerzo por valorar su actividad y sus gestiones.

Pero no es tiempo solo de políticos. Los agentes sociales, representantes de los empresarios y de los trabajadores, debemos seguir asumiendo nuestra responsabilidad y tratar de colaborar en todo lo posible para mejorar la situación de la economía europea —y esencialmente de la española, con mayor esfuerzo—, para conseguir un

crecimiento económico que permita la creación de empleo.

Sin más dilación, la economía española necesita impulsar su cuota de mercado nacional e internacional, mejorando las exportaciones y reduciendo las importaciones. Además de lograr una mayor productividad e incrementar el empleo, desde los mercados internacionales, se vería mejorada la solvencia de España, se reforzaría la confianza, y se facilitaría el acceso al crédito exterior.

Al mismo tiempo, se precisa una moderación salarial importante para no seguir perdiendo competitividad frente a los países de la zona euro y del resto de la Unión Europea, así como una reforma de la negociación colectiva que ayude a flexibilizar las empresas internamente, en línea con la situación de los países principales competidores de España.



“*Junto a pactos como este II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012, 2013 y 2014, y la Reforma Laboral, España debe acometer una serie de reformas en ámbitos como el de la educación, la energía y en el de las Administraciones Públicas*



Conocedores de esta realidad y sabedores de la excepcionalidad y gravedad de una situación como la que vive España y, sobre todo, de los cinco millones de parados, CEOE, CEPYME, UGT y CCOO han alcanzado un acuerdo que puede calificarse de histórico y revolucionario. Un acuerdo que viene a introducir una serie de medidas en las relaciones laborales cargadas de realismo, modernidad y flexibilidad.

Con él, se aleja la indexación de los salarios y su vinculación a la inflación. Se considera el convenio colectivo de empresa como el más adecuado para pactar jornada, funciones y salario y se instaura una moderación salarial acorde a los tiempos que corren.

Pero junto a pactos como este II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012, 2013 y 2014, y la Reforma Laboral, España debe acometer otra serie de reformas en ámbitos como el de la educación, la energía, y en el de las Administraciones Públicas. En este sentido, CEOE considera obligado abordar el debate sobre la eficiencia del sector público, así como el traspaso de competencias en el mismo y así lo hemos hecho saber en sendos informes que hemos elaborado en la Confederación: “Debate de la eficiencia del sector público: una contribución en el ámbito del número y coste del personal”, y “El traspaso de competencias en el sector público”. En ambos documentos, los empresarios recordamos el compromiso adqui-

rado por España de alcanzar en 2013 un déficit público que no supere el 3%, y de que el esfuerzo se centre en el capítulo de gastos, sobre todo en los corrientes, que no tienen incidencia directa sobre el crecimiento.

En el informe sobre eficiencia del sector público, los empresarios destacamos la tendencia histórica en España al incremento continuado del empleo en todas las Administraciones Públicas. Así, en los últimos 30 años, el empleo público se ha más que duplicado, frente al crecimiento del 50% del empleo en el sector privado. Los ayuntamientos han multiplicado por dos su personal desde finales de los años ochenta hasta 2010 y las comunidades autónomas lo han quintuplicado en igual periodo. Un resultado que no obedece en su totalidad al proceso de transferencias de las competencias. Por su parte, la Administración General del Estado ha reducido su personal en un número inferior al traspasado a las Comunidades Autónomas, por lo que, si descontamos las transferencias, la Administración Central también ha aumentado su personal.

Gestores y políticos deben analizar estas cuestiones y obrar en consecuencia. Es tiempo de todos: de políticos y gestores; de empresarios y trabajadores; de administradores y administrados. Es tiempo de emprendedores, de gente decidida a afrontar los retos que nos presenta una situación dramática. Es tiempo de acuerdos y reformas.



# EL **RETORNO** DE **TECNÓCRATAS**

## ○ EL **triunfo** DE LA **razón**



Mariano Guindal

Periodista económico

El primer presidente de la CEOE, Carlos Ferrer Salat, me comentó hace ya muchos años que la clave de un buen gobierno no está en que lo dirijan tecnócratas o políticos, lo importante es que tenga a su favor el viento de la Historia. “Si el gobernante tiene claro el rumbo que tiene que seguir superará los contratiempos y dificultades con que sin duda se encontrará en el ejercicio de sus responsabilidades, pero si va a favor de la corriente, ésta terminará por llevarle a su destino”.

En una situación como la actual el debate no está tanto en elegir entre la despolitización o la tecnocracia, sino en encontrar el rumbo. Durante estos 36 años de democracia, España ha sufrido cinco recesiones y ha salido de todas ellas. La razón es que teníamos un objetivo definido: ser una democracia, formar parte de Europa, estar en el euro, y lo conseguimos.

Ahora el nuevo proyecto colectivo es formar parte del núcleo de cabeza que impulsará la creación de los Estados Unidos de Europa. Una meta difícil que nos obliga a superar la Gran Recesión. Para conseguirlo el presidente del Gobierno ha nombrado unos ministros con reconocida solvencia técnica, como el ministro de Economía, Luis de Guindos, o el de Hacienda, Cristóbal Montoro.

“*La clave de un buen gobierno no está en que lo dirijan tecnócratas o políticos, lo importante es que tenga a su favor el viento de la Historia y simplemente la corriente le guiará a buen puerto*”

Éstos a su vez se han rodeado de personas muy bien preparadas que podrían ser calificadas como “técnicos”. ¿Significa esto que regresa el gobierno de tecnócratas nombrado por el General Franco para que gestionase el Plan de Estabilización de 1959? Creo que no. Nadie puede cuestionar al nuevo equipo gubernamental su legitimidad y representatividad,

aunque alguno de sus miembros no se hayan presentado a las elecciones ni militen en un partido político. Todos ellos han sido designados por un Presidente que representa la voluntad popular. Por el contrario, el llamado gobierno de los “lopeces” –López Bravo, López de Letona, López Rodó– no tenían esa legitimidad democrática porque habían sido elegidos por un dictador, cuyo poder se asentaba en haber ganado la Guerra Civil.

Pero es cierto que existe un cierto paralelismo. Ahora igual que entonces España se encuentra en una situación crítica, al borde de ser intervenida por el FMI para evitar una suspensión de pagos. Esto nos hace depender de la financiación exterior para salir adelante. Para obtener los créditos que necesitamos los prestamistas nos exigen garantías que les aseguren que vamos a devolverles el dinero, con los correspondientes intereses. Por esta razón imponen una devaluación interna, consistente en una drástica contención de costes que nos per-

“*El nuevo proyecto colectivo es formar parte del núcleo de cabeza que impulsará la creación de los Estados Unidos de Europa y eso supone superar la Gran Recesión*”

mita ganar competitividad para vender al exterior nuestros productos y servicios. Solo así podremos obtener el dinero que necesitamos para pagar nuestras cuantiosas deudas. Esto implica enormes sacrificios para los ciudadanos y los políticos se resisten a tomar esas decisiones porque temen que la furia de sus votantes acabe políticamente con ellos.

Franco cuando tuvo el agua al cuello encargó a un grupo de “tecnócratas” (literalmente “gobierno de los técnicos”) que articularan un Plan de Estabilización Económica que nos sacase de la crisis. Entre ellos se encontraban Alberto Ullastres (Comercio), Mariano Navarro Rubio (Hacienda), y Laureano López Rodó como jefe de la Secretaría General Técnica de la Presidencia. Éstos a su vez encargaron a una serie de economistas de talante liberal y democrático que elaborasen las medidas. Formaban parte de aquel grupo Joan Sardá i Dexeus, Enrique Fuentes Quintana o Fabián Estapé. Todos ellos amparados por el Almirante Luis Carrero Blanco que era absolutamente consciente de que a España no le quedaba otro camino que formar parte de Europa. Por esta razón convenció a Franco que pidiese formalmente al presidente de la CEE iniciar las negociaciones para vincular España al mercado común.

Aquel Plan suponía terminar con la autarquía. No es cierto que los mercados trajeran la democracia y el libre mercado a España, ni que Franco quisiera poner fin a lo que consideraba una parte consustancial a su Régimen, es que no le quedó más remedio. La caja estaba vacía. De hecho, él



mismo y los falangistas se opusieron con uñas y dientes a que se aplicase, y consiguieron retrasarlo un tiempo, pero al final el sentido común se impuso. El viento de la historia no soplaba hacia el aislamiento. Los mercados financieros sabían que la única manera de recuperar sus préstamos era que España se acercara a Europa. Esa fue la razón, y no otra, por la que el Generalísimo acabó nombrando un gobierno de “tecnócratas”, no porque estuviesen ligados al Opus Dei, sino porque técnicamente eran los mejores y los que más confianza darían a los mercados para que siguiesen prestándonos dinero. Lo mismo sucede ahora. Para ganar de nuevo la confianza de los inversores se necesitan gestores más que ideólogos.

¿Significa eso que los “técnicos” no son políticos? En absoluto, son políticos que saben qué rumbo hay que seguir.

# AMÉRICA LATINA: EL *liderazgo* EN TIEMPOS DE *unión*



Raúl Rivera

Fundador de Forolnnovación y Director de la Universidad Andrés Bello

En décadas recientes, América Latina parece haber encontrado su rumbo. El modelo económico que Chile puso en marcha hace ya varias décadas –una economía social de mercado abierta al mundo, en la que el gobierno se retrae a un rol subsidiario y la iniciativa individual se vuelve el gran motor de la prosperidad– se ha extendido gradualmente a través de un conjunto de países que ya representa el 80% de la economía y población regional. La ortodoxia se ha impuesto en materia macroeconómica, contribuyendo a acelerar las tasas de crecimiento. Las viejas teorías estatistas y proteccionistas se han visto desacreditadas por los resultados: a pesar de la “Gran Recesión”, la última década fue la más exitosa en la historia de la región, lo que hizo posible que entre 50 y 70 millones de latinoamericanos superaran la pobreza, convirtiendo a América Latina en una región de clase media.

Las nuevas libertades económicas han ido de la mano de la recuperación de las libertades políticas, al punto que todos los actuales gobernantes latinoamericanos han sido elegidos democráticamente (salvo la dictadura cubana, una excepción en fase terminal). La pujante clase media ha ganado un creciente protagonismo en la escena política y está exigiendo espacios de participación cada

“*América Latina parece haber encontrado su rumbo. El modelo económico que Chile puso se ha extendido a un conjunto de países que ya representa el 80% de la economía y población regional*”

vez mayores, desconcertando a elites políticas herméticas que en muchos casos no han sabido adaptarse a los cambios. Los ciudadanos no sólo exigen mayor efectividad y transparencia en la gestión gubernamental (con una lógica propia de la sociedad de consumo), sino también mayor representatividad. Menos explícitamente, también están demandando

una visión *política* más clara sobre el modelo de “sociedad desarrollada” que se aspira construir.

## LA “INTEGRACIÓN PROFUNDA” COMO NUEVO RETO REGIONAL

En medio de estas nuevas realidades, una sorpresa: al abrirse al mundo, muchos países latinoamericanos se abrieron a sus vecinos, haciendo realidad la añorada integración económica casi sin darse cuenta. Para muestra un botón: Chile, Colombia, México y Perú hoy están unidos por tratados de libre comercio bilaterales que los convierten un gran mercado de más de 200 millones de consumidores, mayor y más abierto que Brasil.

Los gobernantes de esos cuatro países, en este nuevo contexto, están poniendo en marcha un “área de integración profunda”, la Alianza del Pacífico, que apunta a lograr beneficios muy con-



cretos en diversos ámbitos a través de una mayor integración. Otros países latinoamericanos con economías abiertas han anunciado su intención de sumarse al proyecto.

## NUEVOS RETOS, NUEVOS LIDERAZGOS

Obviamente, tras décadas de infructuosos esfuerzos integracionistas a nivel regional y subregional, la Alianza del Pacífico no tiene más opción que legitimarse a través de los resultados logrados. En ese sentido, será vital asegurar la calidad “técnica” y capacidad de ejecución de quienes la lideren.

La experiencia europea demuestra, sin embargo, que sería un error concebir un proceso integracionista como un esfuerzo eminentemente “técnico”, alejado de la ciudadanía. Las cúpulas gobernantes no están en condiciones de impulsar un proyecto de esta naturaleza exclusivamente a partir de consensos “técnicos”, por bien gestionado que el proyecto mismo pueda o no estar, a menos que los ciudadanos vean su lógica. Los beneficios logrables deben ser comprendidos y los resultados, reconocidos y valorados por éstos. En definitiva, los ciudadanos deben hacer propio el proyecto y legitimar sus avances. Desde este punto de vista, el proceso es indudablemente “político”.

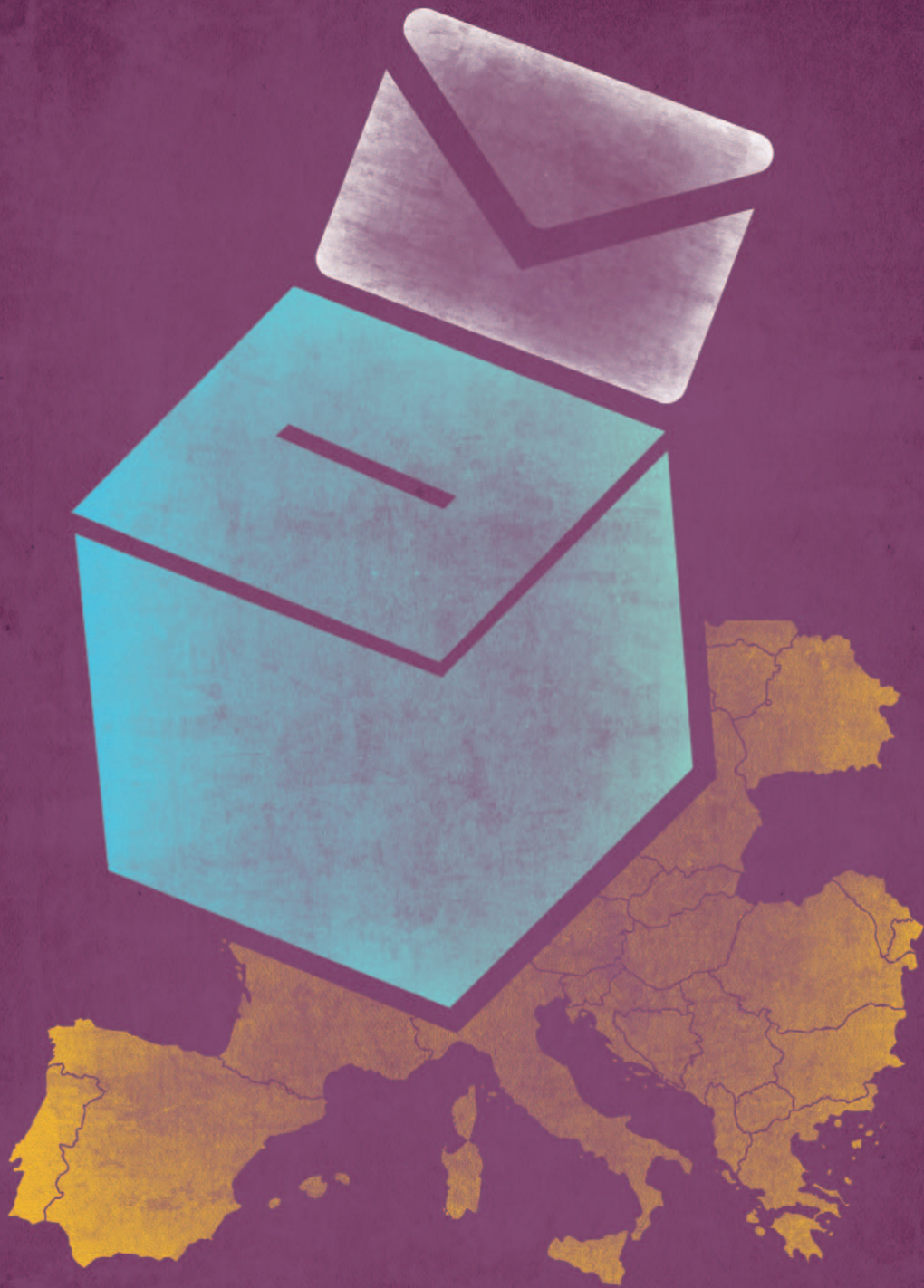
Ello exige no sólo atenerse a las reglas del juego democrático, sino que abrir el proyecto lo más posible a la participación ciudadana desde un inicio. En este ámbito, liderar es sinónimo de identi-

**“La experiencia europea demuestra que sería un error concebir un proceso integracionista como un esfuerzo eminentemente “técnico”, alejado de la ciudadanía**



ficar rápidamente ámbitos de alto impacto donde es posible lograr avances reales y significativos y enfocarse en ellos; generar consensos sólidos en torno a las iniciativas concretas a implementar, a partir de un diálogo público-privado; llevar adelante con éxito las iniciativas acordadas; y comunicar estos éxitos, de manera de generar nuevos consensos en torno a metas aún más ambiciosas y asegurar los apoyos para conseguirlas.

América Latina no tiene más opción que llevar adelante con éxito este proyecto si aspira a convertirse en uno de los grandes protagonistas del siglo XXI a nivel global. Pronto se cumplirán dos siglos desde que la región llevó a cabo con éxito un proyecto comparable en alcance y ambición. Las nuevas realidades hacen que el momento actual sea más propicio: se dice que a Bolívar lo derrotó la geografía, mientras que hoy ella nos impulsa a la unión. Pero en otros sentidos, el reto es más complejo, ya que requiere de un nivel de participación ciudadana muy superior al que estamos acostumbrados. Afortunadamente, éste no es mayor que el nivel de participación que la ciudadanía está demandando. En este, como en otros ámbitos, América Latina no tiene más opción que volverse profundamente innovadora.



# LA **TECNOCRACIA** ES **también ideología**



Ignacio Escolar

Periodista y analista político

“La mejor jugada del diablo fue convencer al mundo de que no existía” (Keyser Söze, el protagonista de la película ‘Sospechosos habituales’). Parafraseando la cita: la mejor jugada del neoliberalismo económico y de los partidarios de la absoluta desregulación financiera fue convencer al mundo de que su ideología no existía, que estábamos ante una ciencia rigurosa y exacta con leyes fundamentales tan sólidas como la física newtoniana. Durante los últimos treinta años, Occidente ha asistido a un enorme proceso propagandístico que desmontó todos los mecanismos de seguridad que se crearon tras la Gran Depresión para que no volviese a suceder otro crac como el del 29. Esa ideología disfrazada de ciencia destrozó reglas básicas de la regulación económica, como que no se podían mezclar las huchas y los casinos –la banca mayorista y la banca de inversión– o que, si una empresa o un banco es demasiado grande para caer, también es demasiado grande para existir. Hemos presenciado una gran campaña sistemática y continuada contra estos pilares que, al quebrarse, han hundido todo el edificio. Fue un enorme engaño que disfrazó dudosas premisas ideológicas –como que el mercado se autorregula solo, sin necesidad del Estado– de incuestionables verdades absolutas.

“*Que el presidente de Italia Mario Monti no haya pasado por las urnas debería implicar un problema de legitimidad, no una garantía de independencia*”

Es obvio que toda esa teoría económica falló: está ahí la lápida de Lehman Brothers para demostrarlo. Pero el siguiente salto mortal ha sido aún más alucinante. La crisis económica provocada por el fallo sistémico del sector financiero se está cerrando no con una reforma de todo esa banca que quebró –y que tuvieron que salvar los

Gobiernos con el dinero de los contribuyentes–, sino con una contrarreforma del Estado, de lo público, liderada desde la misma banca de inversión que provocó el terremoto. Íbamos a reformar el capitalismo y al final es el capitalismo quien nos ha reformado a nosotros.

¿Dónde estaba el 15 de septiembre de 2008, el día en que se hundió Lehman Brothers? Lo que ha pasado en estos últimos cuatro años, desde el colapso de las grandes catedrales de Wall Street, habría sido entonces inimaginable. Hemos visto a George W. Bush anunciar la nacionalización parcial de la banca estadounidense. O a Nicolas Sarkozy, en la cumbre del G-20 de 2009 en Londres, sentenciar el fin de los paraísos fiscales. Qué lejos ha quedado. ¿Quién hubiese podido pronosticar hace unos años que serían esos mismos banqueros a los que entonces se amenazaba con la cárcel los que acabarían imponiendo sus propias recetas, su propia agenda? ¿O que incluso

veríamos a altos ejecutivos de esa banca presidir estados sin pasar antes por las urnas?

La biografía del “tecnócrata” Mario Monti explica muy bien este proceso. Monti, economista italiano, fue nombrado comisario de la UE a propuesta de Silvio Berlusconi en 1994. Llevó la cartera de Mercado Interno y de ahí pasó a gestionar el despacho más poderoso del ejecutivo comunitario, el de Competencia. Tras diez años en la Comisión, en 2004, el árbitro Monti saltó al campo de juego que antes regulaba con la camiseta de Goldman Sachs, donde trabajó como asesor. En esos años —en los que también pasó por Goldman el hoy presidente del BCE, Mario Draghi—, este banco de inversión tuvo entre sus clientes al gobierno griego: Goldman Sachs ayudó a Grecia a mentir sobre su deuda pública a la UE, un pecado original del que deriva toda la crisis de la deuda soberana que azota al euro. Su paso por este banco, cómplice de una enorme estafa a todos los europeos, no conllevó mancha alguna en su currículum. Al contrario. En una vuelta más de la puerta giratoria —de lo público a lo privado y de lo privado a lo público—, Monti ha acabado sustituyendo a su antiguo mentor, Silvio Berlusconi, al frente de Italia sin haberse presentado siquiera a las elecciones.

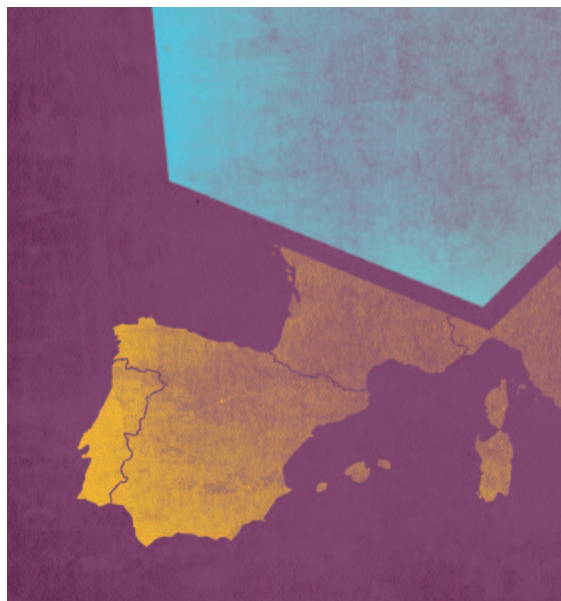
¿Tiene Monti ideología? ¿Intereses? Sin duda: que no haya pasado por las urnas debería implicar un problema de legitimidad, no una garantía de independencia. Que no haya militado en un partido —pero sí en un banco— no convierte sus opiniones y sus medidas en la verdad revelada. Ojalá acierte Monti, por el bien de Italia y de Europa. Pero vestir su ideología no elegida en las urnas de “tecnocracia”, como si fuera un estadio superior de la política, es un absurdo, que provoca un mayor desapego de los ciudadanos sobre las instituciones de Gobierno —un pacto social que sólo se sostiene si la gente cree en él—.

En juego está el propio sistema democrático, que queda desfigurado cuando quien gobierna no ha sido votado: cuando ese cambio se impone y se

## “Presentar como única salida ante la crisis económica la renuncia al voto y a la soberanía es también ideología: una ideología profundamente totalitaria

decide desde Bruselas o desde los mercados financieros. Esa sensación de desamparo la explica muy bien el filósofo alemán Jürgen Habermas en un reciente artículo en Le Monde, donde resume en una frase una opinión cada vez más generalizada: “La democracia en un solo país no puede siquiera defenderse contra los ultimátum de un capitalismo furioso que traspasa las fronteras nacionales”.

Nadie duda de la gravedad de la situación que atraviesa Europa, especialmente los países mediterráneos. Pero la democracia también es para el invierno. Presentar como única salida ante la crisis la renuncia al voto y a la soberanía es también ideología: una ideología profundamente totalitaria.



# SE BUSCAN **POLÍCRATAS** Y **tecnológicos**



Joaquín Fernández

Especialista en comunicación y ex director de gabinete de la Ministra de Defensa de España

En momentos de máxima precariedad económica, surge siempre un clamor popular contrario a los políticos.

Así sucedió en Estados Unidos a principios de los años 30. En plena Gran Depresión, los indignados ciudadanos se ensañaron con la clase política de entonces por considerarla culpable último del desastre.

De aquella frustración colectiva surgió el Movimiento Tecnocrático, que fundaron en Nueva York el ingeniero Howard Scott y el geofísico Marion King Hubbert. En una sociedad dominada por el progreso tecnológico, proponían apartar a los políticos y dejar el gobierno en manos de expertos técnicos y científicos.

Durante sus primeros meses, el movimiento hizo furor entre los medios de comunicación, tanto que sirvió para popularizar el término “tecnócrata” hasta nuestros días. Pero cayó en picado en cuanto los tecnócratas desgranaron sus propuestas: la sociedad que ellos proponían se estructuraba en torno a las reglas de la física y la termodinámica. Esto, por ejemplo, suponía eliminar el dinero y sustituirlo por la cantidad de energía necesaria para producir un bien. Su mundo ideal tampoco era compatible con la democracia, y en él valores como la libertad o la justicia estaban sujetos a su utilidad científica.

“*El tecnócrata como gestor neutral no existe: es un mito que se presta a un sinfín de interpretaciones, al gusto de cada preferencia ideológica*”

El movimiento tecnocrático se desintegró tan rápido como había surgido. La llegada al poder de Franklin Roosevelt en 1933, y la adopción de innovadoras medidas económicas y sociales, el *New Deal*, demostraron que el camino hacia la prosperidad era otro: venía marcado desde la política.

Es evidente que los tecnócratas que hoy se ensalzan para hacer frente a la actual crisis económica están muy lejos de abanderar las extravagantes propuestas de hace ocho décadas. Pero la anécdota sirve para recordarnos el carácter insustituible de la política. Es esta última la que se encarga de canalizar la voluntad de los ciudadanos, de preservar valores como la libertad, la igualdad, o la solidaridad, y de buscar el consenso entre partes enfrentadas. Un mero técnico no distingue la utilidad de estos principios.

Dicho esto, está claro que muchos de nuestros políticos actuales demuestran serios desconocimientos en gestión. Los gobiernos suelen regirse por principios contables que pretenden evitar que sus gestores roben el dinero público, pero que no garantizan que lo malgasten. Los políticos suelen ser expertos en sopesar el coste de oportunidad, pero ignorantes para calcular los costes de explotación. Y ahí es donde son imprescindibles los técnicos.



“*Los políticos suelen ser expertos en considerar el coste de oportunidad, pero ignorantes a la hora de calcular los costes de explotación.*

*Para esto son imprescindibles los técnicos*

Pero esto no debería llevarnos a ensalzar de forma desmedida al tecnócrata. Como bien explicó el politólogo francés Jean Meynaud, es un mito tan elástico que se presta a un sinfín de interpretaciones, al gusto de la posición ideológica de cada cual: un conservador ensalzaría al militar victorioso en el campo de batalla como el más apto para dirigir los destinos de la nación. Y un progresista encumbraría al físico nuclear que, avalado por sus grandes descubrimientos, se ha convertido en un fervoroso antimilitarista. Y ambos estarían defendiendo su particular visión de la tecnocracia.

En el contexto actual, el tecnócrata que hoy acapara los titulares sería un gestor que encarna una racionalidad desposeída de toda preferencia ideológica. Su retrato robot respondería al de un ingeniero con MBA en Harvard o Stanford que, avalado por su gran éxito en el comercio o las finanzas, sabría como nadie llevar un país.

Pero esta visión del tecnócrata perfectamente neutro no resiste un análisis objetivo: el ejercicio del poder público es incompatible con la más fría racionalidad administrativa. Como escribió John Maynard Keynes, “los mejores economistas no pueden olvidar que detrás de los indicadores, se encuentra la realidad de las relaciones sociales y las luchas de grupos con intereses antagónicos”. Cualquier decisión en la gestión del Estado conlleva evidentes implicaciones políticas y, en consecuencia, requiere de esa sensibilidad.



La anécdota inicial sobre el Movimiento Tecnocrático tiene un ilustrativo corolario en la reunión que Roosevelt y Keynes mantuvieron en 1934 en la Casa Blanca. Era la primera vez que se veían las caras, y ambos salieron decepcionados: el político estadounidense se quejó de que Keynes le expuso “un barullo incomprensible de cifras”, mientras el tecnócrata británico comentó desencantado que “hubiera deseado que Roosevelt fuera una persona más instruida en cuestiones económicas”.

A la larga, Roosevelt terminaría por guiarse por los conocimientos de Keynes y, mientras el estadounidense preservó el timón, delegó la gestión de su política económica en manos de quienes mejor sabían aplicar las teorías del británico. El *New Deal* fue un gran ejemplo de cómo política y tecnocracia pueden y deben complementarse.

El debate, por tanto, no es acerca de preferir a tecnócratas o a políticos. El debate es cómo exigimos a los políticos que sepan gestionar con eficacia. Y también cómo conseguimos que los técnicos adquieran conciencia política. Cuando lo logremos, saldremos todos ganando.

NeGOClO

NuEVo

PRoDUCTOs



# ¿TECNOCRACIA O POLÍTICA?

## Reputación, transparencia Y liderazgo\*



Jorge Cachinero Director Senior de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA

Juan Luis Manfredi Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha

No estamos ante una crisis, sino ante un cambio estructural del sistema capitalista tal y como lo conocemos. No habrá una recuperación de las formas ni valores previos a 2008. Quienes sigan pensando en esos términos no entenderán el calado del cambio. Explícitamente la industria financiera, el sector bancario y el mundo de los seguros tienen que cambiar su modelo de negocio y de dirección para afrontar el reto de ser transparentes y gestionar su Reputación. Necesitamos una innovación transformacional, una suerte de disrupción en la forma de entender el capitalismo global.

En estos momentos, la clase política no ha dado muestras de estar a la altura ni de poder liderar el cambio. Bien sea por la falta de legitimidad de algunos gobiernos, por el populismo desaforado de otros o por la falta de consenso, el sistema político ha caído en el hastío. Cualquier estudio de opinión pública corrobora la desafección de la ciudadanía por la clase política y los partidos, que, más por inacción, que, por acción, han liderado esta transformación. Más allá, la llamada en favor del retorno a la regulación nacional es otra solución parcial. La crisis ha puesto de manifiesto que no se puede legislar una transformación que se desarrolla en tiempo real y a escala planetaria. Aunque quisieran, la clase política no podría resolver la crisis a golpe de decreto.

“*Resulta incoherente que se premie el crecimiento del valor de la acción a costa de la destrucción de valor a largo plazo*”

Por estos motivos, toma peso la idea de que es la economía y la empresa quienes deben revisar los modelos de gestión y evaluación de los resultados de las organizaciones financieras y las compañías. No debe sorprendernos, entonces, que sea

un asunto recurrente en las portadas de la prensa económica de referencia internacional y en las escuelas de negocio de mayor prestigio. Los nuevos estándares de gestión y desarrollo de la ciudadanía corporativa tienen que salir de ese debate. No podemos esperar.

En síntesis, y si hubiera que resumir la conceptualización del problema del momento presente utilizando conceptos más habituales en el mundo de la gestión directiva, las carencias actuales, y no solo, en el mundo de la política, si no, también, en el mundo corporativo y financiero, tienen que ver con la ausencia de Liderazgo, de Transparencia y de Reputación.

El derrumbe de instituciones poderosas y la ficción de la ingeniería financiera ha conducido al fracaso de las estrategias basadas únicamente en la responsabilidad social como herramienta del plan de marketing o “green washing” o “social washing”,

\* Una versión extensa de este ensayo se puede encontrar en la sección Reputación y Liderazgo del portal de conocimiento [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

## “El Capitalismo Reputacional ofrece dos herramientas para apalancar el cambio y favorecer un nuevo modelo de gestión: sostenibilidad y transparencia

es decir, el mero lavado de cara medioambiental o social sin un compromiso de alineación del negocio hacia la creación de valor compartido con sus Stakeholders críticos.

Afortunadamente, ya hay algunos bancos europeos que empiezan a repensar su modelo de negocio y de ganar dinero –como han sugerido Jorge Cachinero y Axel Gietz en su reciente ensayo “Held to Account with Nothing to Bank On Anymore. The Reputational Freefall of the Financial Services Industry: Why It Is Unprecedented and How It Might Be Reversed” publicado por d+i LLORENTE & CUENCA– y están cuestionando e, incluso, cerrando aquellas unidades de negocio asociadas con actividades de alto riesgo y vuelven al viejo modelo de la banca como financiador de proyectos industriales, empresariales, comerciales y familiares a largo plazo.

En este contexto, parece oportuno pensar que necesitamos (i) de nuevas herramientas de dirección que permitan la reorganización de las prioridades, (ii) del rediseño del modelo de negocio enfocándolo al largo plazo y del cómo se gana dinero legítimamente con él, (iii) de la generación, la captación y la diseminación de nuevas ideas, (iv), de la retención del talento, (v) de la protección de los recursos naturales y, por último, (vi) del compromiso con las sociedades en las que se opera. Es una cuestión que desborda la comunicación y entra en el terreno de la definición de la estrategia. Es trabajar para la Quintuple Cuenta de Resultados y no solo, por muy importante que sea, y que es, para la Económico-Financiera.

## LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN

Los manuales de administración de empresas nos recuerdan que aquello que no se puede medir, no se puede mejorar, luego, no se gestiona. Porque, en la práctica, la medición de resultados refleja los intereses reales de las compañías en la medida que se premian o se castigan las consecuencias de las decisiones que se van tomando.

Por esta razón, resulta incoherente que se premie el crecimiento del valor de la acción a costa de la destrucción de valor a largo plazo. Este se sostiene sobre la buena gestión de los procesos y las operaciones de negocio pero, sobre todo, se cimenta en la gestión de la Credibilidad, la Reputación y la Marca, es decir, los activos intangibles del negocio, que, cada día, especialmente, después del impacto devastador de “La Gran Recesión”, son los más valiosos de las organizaciones. Ningún miembro de la alta dirección de compañías u organizaciones financieras como Goldman Sachs, Toyota o British Petroleum discutiría esta afirmación. A los de Enron o Arthur Andersen sería difícil –aunque, muy interesante– localizarles para preguntárselo.

El Capitalismo Reputacional ofrece dos herramientas para apalancar el cambio y favorecer un nuevo modelo de gestión empresarial. La primera es la Sostenibilidad, esto es, la creación de una relación económica que se mantiene por sí misma y que genera riqueza en el largo plazo. La segunda es la apuesta por la Transparencia como un proceso que revele los intereses de la compañía para asegurar su rendimiento ante los accionistas y ante la sociedad. Hablaremos de esta segunda en una segunda entrega.

## SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIO

Durante años, hemos visto cómo las empresas han empleado esta palabra mágica, Sostenibilidad, como un elemento más del marketing social. Los productos verdes o las actitudes responsables con

el medio ambiente eran visibles en las memorias de responsabilidad.

Pero esa visión reduccionista de la Sostenibilidad está llamada a desaparecer. No es esa la vía para la promoción de las compañías: la Sostenibilidad pasa por el establecimiento de una relación duradera y estable con el entorno. Consiste en la creación de nuevos modelos de negocios que sean incluyentes, que generen valor para todos los Stakeholders y que produzcan beneficios a largo plazo.

**“La mejora de la gobernanza, la demostración del compromiso con la sociedad y la estandarización de los informes de gestión a medio plazo son ideas concretas para el buen gobierno corporativo y la economía de la Reputación**

Michael Porter y Mark Kramer han escrito sobre esta nueva tendencia en Harvard Business Review (“Creating Shared Value”). Los autores consideran que la salida a la crisis pasa por la creación de nuevas oportunidades de negocio mediante la redefinición de la productividad y de la cadena de valor de los negocios. No tiene sentido que las empresas ahoguen el entorno en el que se desenvuelven sino que hay que buscar productos más sanos, utilizar energías más limpias y reducir las externalidades negativas. La Sostenibilidad es la generación de valor en el largo plazo y el crecimiento en nuevas áreas de negocio en detrimento de otras. No existe una fórmula universal, si bien dos alternativas parecen abrirse camino. Por un lado, el movimiento internacional slow que abandera un ritmo de vida más pausado. La alimentación, las inversiones, la arquitectura o el urbanismo pueden bajar el ritmo y adecuarse más a las necesidades sin vivir permanentemente en la an-

siedad de la última hora. Por otro, ya se habla del capitalismo de proximidad, aquel que integra en la cadena de valor a los productos, distribuidores y consumidores para la promoción del desarrollo local. Las empresas de distribución han aprovechado esta demanda para crear nuevos productos y mercados vinculados a valores sostenibles.

En este contexto, la Reputación es el reconocimiento por parte de los Stakeholders de un negocio de que su propuesta de valor compartido en el largo plazo es creíble, es compartida realmente, es transparente y merece ser apoyada. La mejora de la gobernanza, la demostración del compromiso con la sociedad y la estandarización de los informes de gestión a medio plazo son ideas concretas para el buen gobierno corporativo y para el apoyo a la economía de la Reputación. Las organizaciones que primero lideren este giro estratégico podrán reposicionarse, reducir los trade-offs en la toma de decisiones y orientarse hacia los objetivos más beneficiosos para los Stakeholders. Será una ventaja competitiva cuando la compañía integre los valores en su proyecto empresarial y comprometa recursos: la Reputación no se puede copiar y no se fuga con la marcha de los directivos. Es una decisión que determina el comportamiento y la gestión de las operaciones. Por tanto, la Reputación es una estrategia de crecimiento.

Saldremos de la crisis. Estamos convencidos. Pero también del hecho de que necesitamos una alternativa de crecimiento y un planteamiento estratégico diferente. Y, de nuevo, la obtención de esa ansiada Reputación, cual Santo Grial corporativo, debe ser parte de las disciplinas prioritarias de la Alta Dirección de una organización empresarial o institución financiera –su Consejo de Administración o su Comité Ejecutivo– y a su servicio deben asignarse los recursos, humanos y financieros, commensurables con el reto asumido y el progreso hacia su consecución debe ser medido con precisión, sobre la base de expresiones y realidades y sin concesiones a la complacencia o a la vanidad.

# LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la **primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina**. Está formada por un equipo de **más de 290 profesionales** con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los **resultados de negocio** de las organizaciones.

La firma está presente con **oficinas propias** en España -Madrid y Barcelona-, en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías **afiliadas** en Estados Unidos -EDF Communications-, Chile -Extend Comunicaciones-, Bolivia -Trigo Consultores-, Uruguay -Interacciona- y Venezuela -Grupo Open Mind-.

Presta servicios de **consultoría estratégica** a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla en **español y portugués**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **Red global líder de Comunicación Financiera** con presencia en los principales mercados de capitales. Desde 2005 ha asesorado más de 1.550 operaciones alrededor del mundo valoradas en 1,7 billones de dólares, lo que sitúa a AMO año tras año en el top del ranking global de asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

Son también socios estratégicos: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Euro RSCG C&O** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid. Counselors** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas Group** en China; **Ad Hoc** en Italia; y **Springtime** en Suecia.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



---

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Socio Fundador y Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

---

## ESPAÑA

### Madrid

ARTURO PINEDO  
Socio y Director Senior  
apinedo@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Socio y Director Senior  
jriviera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Socio y Director Senior  
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO  
Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Director Senior  
jcachinero@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA  
Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

### Barcelona

MARÍA CURA  
Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona (España)  
Tel: +34 93 217 22 17

## PORTUGAL

### Lisboa

MADALENA MARTINS  
Socia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS  
Socio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Tel: + 351 21 923 97 00

---

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

### Bogotá

CLAUDIA ESGUERRA  
Directora General  
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, n<sup>o</sup> 94-44.  
Torre B. Oficina 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Buenos Aires

PABLO ABIAD  
Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222, piso 8<sup>o</sup>. C1043AAP  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(Argentina) Tel: +54 11 5556 0700

### Lima

LUISA GARCÍA  
Socia, COO América Latina y CEO Perú  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

## México

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7  
Col. Bosques las Lomas.  
Cuajimalpa de Morelos  
C.P. 05120 (México)  
Tel: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,  
piso 6. Oficina 6A  
Panamá (Panamá)  
Tel: +507 263 9899

## Quito

GONZALO PONCE  
Socio y Director General  
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830  
y Cordero. Edificio World  
Trade Center, Torre B, piso 11.  
Oficinas 1104-1105  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

## Río de Janeiro

GERMÁN PARIENTE  
Socio y Director General  
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801  
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

## Santo Domingo

ALEXANDER BARRIOS  
Director General  
abarrios@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln.  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Tel: +1 849 220 3004

---

## ASIA

### Beijing

SERGI TORRENTS  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road,  
Chaoyang District  
Beijing (China)  
Tel: +86 (10) 5286 0338

---

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)

