

‘El liderazgo y la colaboración de los poderes públicos y la empresa en contextos de crisis’

Curso de liderazgo público CEOE

MIÉRCOLES 30 DE NOVIEMBRE DE 2022

El tema propuesto para mi intervención no puede revestir mayor actualidad. España, como el resto del mundo, arrastra las secuelas de una serie de crisis inéditas.

La pandemia apeló a la sociedad en su conjunto, al sector público y al privado, a las empresas y al Estado y supuso un examen de civismo y solidaridad.

Esa crisis apelaba también a la responsabilidad de los actores políticos, y especialmente, del Gobierno. Como en toda emergencia, le correspondía a él la dirección política de la respuesta.

Un gobierno debe afrontar este tipo de situaciones con la máxima responsabilidad. No debe ‘comunicar’, sino gobernar. Y gobernar es asumir responsabilidades en primera persona, no endosarlas a terceros.

CRISIS Y LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

La pandemia supuso también un formidable test para los distintos modelos de organización política que dividen el mundo.

En China, una autocracia irresponsable respondió -lo sigue haciendo- con los métodos de coerción que le son propios; las sociedades libres tuvieron que demostrar, con mejor o peor fortuna, que democracia no implica desorden y que un pueblo libre, consciente de su deber, puede afrontar este tipo de pruebas.

Democracia no implica desorden, pero supone, necesariamente, incertidumbre. Porque significa normas ciertas y resultados inciertos: por eso partidos y gobiernos entran y salen del poder. En las dictaduras los resultados son ciertos porque las normas no importan.

Y esto tiene que ver con el liderazgo democrático en situaciones de crisis. Es desde la incertidumbre desde donde debemos afrontar procesos que no controlamos.

Se habla ahora mucho de 'gobernanza', un término que parece remitir a una acción sin sujeto, a una abstracción: ¿quién ejerce esa 'gobernanza'?

La 'gobernanza' tecnocrática no agotará nunca la política porque no elimina la incertidumbre ni el temor que ésta engendra. Por su parte, la política debe gestionar la incertidumbre sabiendo que el temor alimenta la polarización y la radicalidad.

La acción política, y específicamente la acción de gobierno, integra dos componentes. En función de si la situación es normal o excepcional dominará uno u otro.

En el primer caso, se buscan acuerdos y compromisos, en el otro se preparan situaciones de emergencia. En situación de guerra, política de guerra y economía de guerra: eso es lo que demandan las circunstancias. Lo peligroso es aplicar, en tiempos de paz y cooperación social, la actitud propia de la guerra.

Porque en situaciones de emergencia se sustituye el consenso por el mandato, la libertad por la 'disciplina social' y el mercado por la planificación.

Muchos pueden buscar en esa situación un compromiso que haga avanzar sus agendas radicales; pueden buscar hacer definitiva una provisionalidad de la que ya no se regrese.

LAS COARTADAS INTERVENCIONISTAS: DEMOCRACIAS 'PROVIDENCIALES'

Toda situación excepcional es un caldo de cultivo propicio para que prosperen discursos radicales. En el caso de España, con una formación populista incrustada en el gobierno, hemos asistido al aprovechamiento de situaciones excepcionales para lanzar un discurso típico del populismo que 'normaliza' situaciones anunciadas como transitorias. Muy especialmente, la expansión del sector público.

Vivimos en democracias que, sin necesidad de acontecimientos como la pandemia y la crisis económica subsecuente, soportan ya un grado creciente

de intervencionismo. Lo que la politóloga Dominique Schnapper ha llamado “democracias providenciales”.

Lo que caracteriza a este tipo de democracia es la creciente intervención del Estado, en nombre de la protección social, en todas las dimensiones de la vida. El Estado interviene cada vez más, impulsado por la dinámica democrática.

Las personas exigen que, además de la igualdad formal de ciudadanía, se garantice la igualdad real de las condiciones sociales. Y la demanda de igualdad es por definición insaciable.

Las respuestas que proporciona el Estado siempre quedarán rezagadas con respecto a las peticiones que enfrente. Por lo tanto, se verá inmerso en una espiral de intervenciones ilimitadas en respuesta a expectativas y demandas y derechos ilimitados.

Sin embargo, los recursos, incluso en sociedades ricas, no son ilimitados. Por lo tanto, el Estado, en las democracias “providenciales”, debe manejar esta brecha perpetua entre las expectativas de los individuos y la posibilidad de cumplirlas.

La ciudadanía, tal como se la definió a fines del siglo XVIII, se basó en un proyecto de trascendencia a través de la política. Se creaba un espacio abstracto – el espacio público - en el que todas las particularidades (étnicas, religiosas, sociales, etc.) eran trascendidas por la afirmación de la igualdad de todos los ciudadanos libres ante la ley.

La democracia providencial, por su parte, para garantizar la igualdad real de cada uno de sus miembros, se ve obligada a intervenir de una manera particular, atribuyendo recursos o derechos a ciertos grupos o ciertos individuos. Por lo tanto, tiende a recrear lo particular, allí donde los ‘republicanos’ de antaño querían crear lo universal.

En el límite de este proceso, el polo del reconocimiento de lo particular puede constituir un peligro para la práctica de la ciudadanía.

Siempre existe el peligro, en las democracias providenciales, de que la preocupación por lo inmediato, por el disfrute, por el presente, prevalezca sobre el proyecto común, que implica preocupación por el futuro, capacidad de postergar gratificaciones y sentido de lo colectivo.

Simplificando al extremo, podemos decir que si las libertades-derechos, en las cuales se basó la ciudadanía republicana, cohesionan, las demandas de derechos-prestaciones, nacidas del Estado de bienestar, si ocupan demasiado espacio, dividen.

No se puede constituir una sociedad auténticamente humana si sus miembros no comparten valores comunes y no aceptan, en nombre de estos valores, las limitaciones inevitables de la vida colectiva.

'LO PÚBLICO' NO AGOTA 'LO SOCIAL'

España tiene definido constitucionalmente su modelo social. Ese modelo ha sido gobernado a derecha e izquierda. Las prestaciones del Estado social son universales: si los miembros del cuerpo social son todos destinatarios de la solidaridad nacional es porque todos somos, a la vez, contribuyentes y beneficiarios.

Si ese modelo es motivo de discusión la culpa es de los responsables públicos que debilitan la cadena de la solidaridad social por sus dos extremos: por el lado de la contribución y por el de la redistribución.

Por el de la contribución: el paro estructural y el envejecimiento de la población reducen las bases imponibles. Cuando disminuye la población activa, disminuyen las cotizaciones y por tanto la financiación del sistema social. Si a esto le añadimos la deconstrucción o la ausencia de política familiar, se está dejando que se agriete peligrosamente el fundamento del modelo social.

Por el lado de la redistribución: cada vez reciben menos aquellos a los que cada vez se presiona más: las clases medias. Contribuyen por encima de sus medios y reciben por debajo de sus necesidades. Si pierden su confianza característica en el porvenir y en la movilidad social, la convivencia puede verse gravemente comprometida.

Los excesos del *bienestarismo* socialista son reales y deben denunciarse, y también las patologías del Estado-providencia, y eso no impide reconocer que la mayoría de las vulnerabilidades sociales no se eligen, se padecen.

Nuestra sociedad es cada vez más dura con los más débiles. El debilitamiento de los marcos sociales protectores, como la familia, ha originado multitud de fracasos de deben ser sentidos como propios de toda la sociedad. Las reformas del modelo de bienestar social que sean necesarias deben hacerse sin deformarlo.

Reconocer el papel fundamental de familias y empresas en el pacto de solidaridad español es también admitir que no se agota 'lo social' en las políticas desarrolladas por el poder político.

No ver la política social sino a través de la redistribución aboca a reforzar el egoísmo tanto del que da como del que recibe.

En mi opinión, se debe luchar contra esa deriva, oponiéndole una visión en grande de la solidaridad nacional. Lo social es asunto, antes que de nadie,

de la propia sociedad. El Estado no lo puede todo ni en el terreno económico ni en el de la solidaridad.

Estoy convencido de que para fortalecer nuestro modelo social los responsables públicos deben abandonar la visión estrechamente estatista de lo social y favorecer el desarrollo de solidaridades horizontales a fin de reforzar la cohesión, que es una palanca de la competitividad.

Esto implica una revisión de la lógica de las políticas sociales para hacer del mundo asociativo, de las empresas y de los propios ciudadanos no solo contribuyentes ocasionales de tales políticas, sino verdaderos actores protagonistas de acciones de interés general que pueden asumir con mayor eficacia que las administraciones.

No se trata de privatizar el servicio público sino de permitir a la sociedad en conjunto, cuando desee y pueda, apropiarse plenamente de la exigencia de solidaridad.

La idea de concebir la fortaleza del Estado como función proporcional a su dimensión es, creo, un grave error. Las instituciones se debilitan a medida que malgastan su energía incrementando constantemente la esfera coactiva de lo público, interviniendo cada vez más en la vida social con el pretexto de hacer la felicidad de los ciudadanos, incluso a su costa.

Si el imperativo de justicia exige que el Estado sea un regulador social, la justicia no debe embridar el profundo deseo de libertad de la sociedad. El Estado no debe infantilizar a la sociedad sometiéndola a tutela perpetua.

Esa infantilización, además, debilita el modelo de protección social que pretende reforzar.

Cuanto más pródigo el Estado, más exigirá el individuo; cuanta mayor sea la tutela estatista, menos capacidad tendrán los asociados de adquirir por sí mismos lo que desean.

Se pedirá todo al Estado y como no se podrá obtenerlo todo de él, enseguida será el blanco de todos los reproches. Por ese camino no se va hacia la cohesión social y la paz civil, sino a la fragmentación y la discordia.

LA MODERACIÓN DE LOS FUERTES Y LA FORTALEZA DE LAS INSTITUCIONES

Una acción política que incorpore los rasgos principales de la visión que estoy glosando exige, claro está, liderazgos muy fuertes, de los que no abundan.

Hoy por hoy, todo intento de asumir los auténticos retos a los que se enfrenta nuestro país se ve obstruido por una combinación de cinismo burdo y partidismo estrecho. Cada apelación a los ideales unificadores de nuestra experiencia histórica se topa con un muro de ingratitud ignorante.

Si nos dedicamos a decirles a los jóvenes que están heredando un montón de basura, luego no podemos sorprendernos de que quieran repudiar su herencia.

Si les decimos a nuestros líderes que queremos entretenimiento, luego no podemos sorprendernos si se comportan como animadores.

Nos enfrentamos a un vacío de virtudes cívicas y a una escasez de liderazgo responsable.

Tal vez nuestra incapacidad para tomarnos en serio la vida en común es tanto una causa como un efecto de ciertas deformaciones cívicas que piden a gritos cambiar nuestra actitud respecto a lo político.

Puede que sea perentorio hacer un llamamiento a la idea de grandeza en medio de nuestro estruendo democrático; puede que sea urgente comprender que la grandeza política en una sociedad libre exige moderación y magnanimidad y no una vulgar autoindulgencia disfrazada de energía.

Puede que esa grandeza tenga que venir de arriba antes que de abajo.

Una sociedad como la nuestra podría aprender a tomarse a sí misma más en serio gracias al liderazgo de estadistas que empiecen por tomarse en serio a ellos mismos.

Y lo que hace posible tales estadistas es, en primer lugar, un tipo particular de carácter, una mezcla singular de virtudes.

La moderación es siempre la más difícil de esas virtudes del estadista, porque requiere contención en personas capaces de actuar con audacia, que es lo que marca la diferencia, según algunos estudiosos, políticamente entre los estadistas y los profetas.

Y la moderación es aún más difícil en contextos democráticos, porque en ellos no sólo exige contener la acción de las élites, sino también las pasiones del público, o al menos, satisfacer sus demandas sólo de forma parcial.

El ejercicio de un liderazgo responsable implica decir muchas veces, con toda moderación, ‘no es no’.

Un líder auténtico siempre se aparta un poco de la corriente principal de su tiempo, pero en nuestra época la capacidad de apartarse, de “huir de la multitud tuitera”, es más difícil que nunca. Nuestro igualitarismo, a pesar de todas sus virtudes, devalúa esa distancia.

Según Aristóteles, la vida política de una sociedad libre es "un escenario humanizador para moderar el conflicto y perseguir el bien común cívico".

No es así como la mayoría de los españoles describirían hoy nuestra vida política, pero es así como todos deberíamos entenderla y tratar de participar en ella.

Por supuesto, comprender lo que implica el liderazgo en situaciones de crisis no nos hace dueños de la fórmula para obtenerlo en el momento que se necesite.

La verdadera grandeza es intrínsecamente rara y fugaz. James Madison advirtió: "No siempre estarán al timón estadistas esclarecidos".

Las sociedades libres cuentan con sistemas de gobierno que no dependen de que estén al timón en todo momento.

Y por eso les conviene cuidar de sus instituciones: son una garantía contra la incompetencia política, a la espera de la eclosión de la grandeza, de la amplitud de miras y los liderazgos responsables.