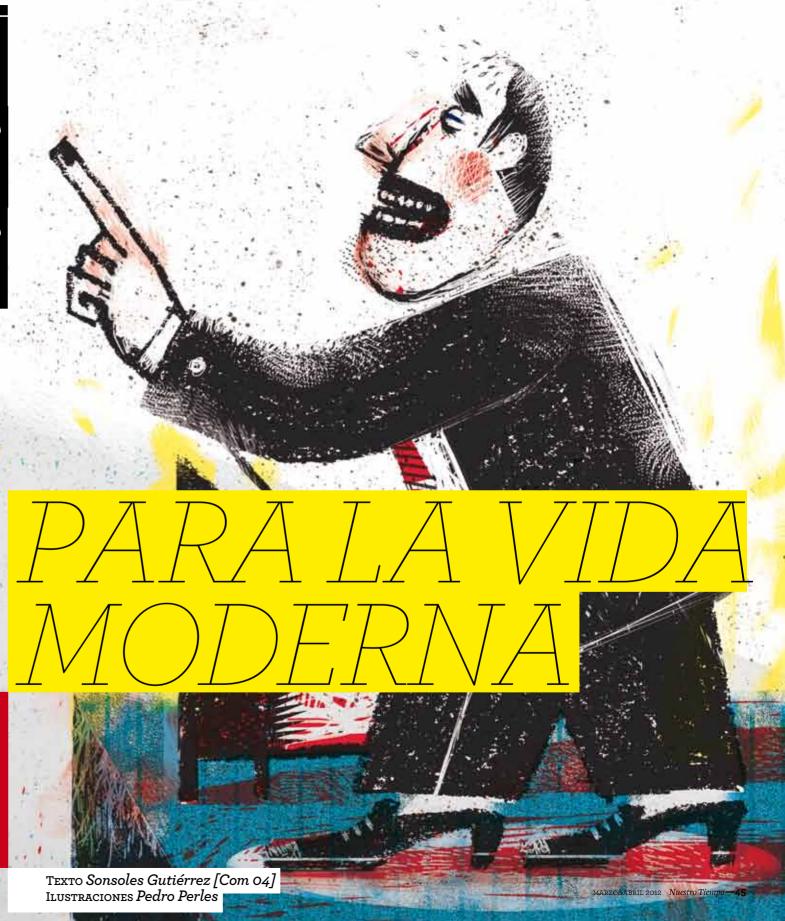


A nadie se le escapa que, en el descontento social generalizado de los últimos años, tiene un gran peso la crisis de confianza en las autoridades. Los que mandan no lo hacen mejor que sus subordinados o, desde luego, no han sido capaces de hacérselo creer así. Cabe pensar que, si no muestran un mejor desempeño, es porque tal vez no están adecuadamente preparados para asumir esa labor.



EN LA RECIENTEMENTE ESTRE-NADA película sobre **Margaret Thatcher** hay una escena muy elocuente de las dificultades que tuvo que afrontar para llegar a ser la primera mujer que encabezó el gobierno del Reino Unido. Como mujer y como hija de un modesto comerciante, tenía dos complica-

das "papeletas" que sus adversarios utilizaron en varias ocasiones. Una de ellas se recrea en la película, cuando una joven **Thatcher** comparte mesa y mantel con un grupo de hombres destacados del gobierno. Durante la conversación y con evidente intención de desautorizarla, uno de ellos le recuerda que es hija de un tendero, a lo que ella añade que, además de eso, es también licenciada en Oxford.

Ese argumento pareció servir para zanjar la provocación, puesto que se admitía de común acuerdo que una titulación académica en un centro de prestigio presuponía preparación suficiente para ocupar un cargo de relevancia pública.

En las décadas transcurridas desde entonces se ha incrementado la formación de la población europea y española, sin que eso se haya reflejado en la clase política. El informe de la OCDE *Panorama de la Educación 2011* señala que el 27% de los españoles cuenta con un título universitario, porcentaje que, según el estudio de 2009 de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, desciende al 12% en el caso de los concejales y al 13% en el de los alcaldes. Otro dato: el 21% de los concejales y el 22% de los alcaldes posee solo estudios elementales (EGB, ESO o Graduado Escolar).

En el Congreso y el Senado aumenta el número de titulados superiores, si bien es cierto que la mayoría lo son en Derecho y Económicas, lo cual plantea otra cuestión que para muchos habría que revisar. Escasean titulados en Ciencias Políticas –con una visión más global del Estado y de las

ES MUY FRECUENTE QUE RECIÉN LICENCIADOS QUE SE INCORPORAN A UN PARTIDO ACABEN OCUPANDO PUESTOS DE RESPONSABILIDAD POLÍTICA SIN OTRA EXPERIENCIA LABORAL

dinámicas de actuación ciudadana- y en carreras científicas y tecnológicas, pues de ellas se espera que faciliten el desarrollo y la investigación necesarios para hacer avanzar la sociedad.

Además de la formación académica, se percibe también cierto desajuste en lo relativo a la experiencia profesional. Es muy frecuente que recién licenciados que se incorporan a las filas de un partido acaben ocupando puestos de responsabilidad en la administración sin haber trabajado nunca al margen de la actividad pública. El Informe Transforma España, publicado por la Fundación Everis que preside **Eduardo** Serra, los dibuja así: "Personas con muchas ganas, pero sin una visión holística y preparación contrastada en ciencia política, a menudo jóvenes y con poca experiencia previa, obligados a tomar decisiones y a generar resultados desde casi el primer día, imbricados en la exigente dinámica del día a día de un partido, todo ello en una economía con fuertes altibajos". El mismo documento incide, además, en que se trata de un mal común a todas las formaciones políticas.

una mirada a los clásicos. La cuestión desde luego no es nueva. Ya cuando Platón comenzó a reflexionar sobre las formas de estado más acordes a la sociedad de su momento, formuló también cuáles deberían ser las cualidades, y más aún, el plan de formación más adecuado para las autoridades que ostentaran el poder. En el Libro VII de *La República*, utili-

za un supuesto diálogo con uno de sus discípulos, **Glaucón**, para argumentar que los gobernantes deben dominar el cálculo y los números, así como la geometría, la astronomía y la dialéctica.

Además, tienen que ser atléti-

cos. Para seleccionar a aquellos jóvenes destinados a prepararse para la política, **Platón** no duda en valorar también la imagen de los candidatos, un rasgo que le acerca a uno de las tendencias imperantes en el siglo xxi: "Hay que preferir a los más firmes y a los más valientes, y, en cuanto sea posible, a los más hermosos". Más adelante concreta que "es necesario que haya en ellos vivacidad para los estudios y que no les sea difícil aprender", y que sean "personas memoriosas, infatigables y amantes de toda clase de trabajos". El pensador griego no solo enlaza con la época contemporánea en la cuestión de la imagen; también en la de la igualdad: "No creas que en cuanto he dicho me refería más a los hombres que a aquellas de entre las mujeres que resulten estar suficientemente dotadas".

Sin embargo, la ruptura con los valores actuales es manifiesta cuando concluye que "la ciudad bien gobernada será la única en que manden los verdaderos ricos, que no lo son en oro, sino en lo que hay que poseer en abundancia para ser feliz: una vida buena y juiciosa. Pero donde son mendigos y hambrientos de bienes personales los que van a la política creyendo que es ahí de donde hay que sacar las riquezas, allí no ocurrirá así. Porque, cuando el mando se convierte en objeto de luchas, esa misma guerra doméstica e intestina los pierde tanto a ellos como al resto de la ciudad". En definitiva, el perfil ideal del político es el de aquellos que "siendo verdaderos filósofos, desprecien las honras de ahora, por considerarlas innobles e indignas del menor aprecio, y tengan, por el contrario,

en la mayor estima lo recto, con las honras que de ello dimanan, y, por ser la cosa más grande y necesaria, lo justo, a lo cual servirán ylo cual fomentarán cuando se pongan a organizar su ciudad".

Los planteamientos platónicos contrastan, en una oposición ya clásica, con los maquiavélicos, que, como tales, se han convertido en una categoría y un adjetivo comúnmente utilizado cuando se quiere hablar de manipulación orientada a la consecución de un fin.

Efectivamente, si Platón hablaba de cualidades éticas y morales, y de la necesidad de que sean los filósofos, con su amor a la justicia, quienes presidan la sociedad. cuando Nicolás Maquiavelo se sienta a redactar El Príncipe, tiene muy claro que lo fundamental para obtener y conservar el poder es contentar al pueblo. Y para ello, no es tan necesario que los gobernantes sean virtuosos como que lo parezcan. Habla de cinco cualidades esenciales: bondad, confianza, humanidad, lealtad y religiosidad, pero como da por supuesto que es muy difícil tenerlas todas, apuesta por, al menos, aparentarlas ante los súbditos y, sobre todo, "tener gran cuidado de que nunca le salga de la boca una cosa que no esté llena de las cinco mencionadas cualidades". Todo un adelanto de lo que serán hoy día los fundamentos de la reputación e imagen política.

Maquiavelo desgranó, como consejero de los estadistas italianos de la Edad Moderna, las particularidades de la educación de un príncipe, y María, gran duquesa de Rusia, hizo lo propio con *La educación de una princesa*. Nacida en 1890 dentro de la dinastía Romanov, acabó sus días exiliada en Estados Unidos, donde en 1930 escribió las memorias de su infancia y juventud. En el prólogo habla así de la formación que recibió durante aquellos años: "La educación, en el sentir de mis mentores, era de escasa importancia, comparada con la



## Los políticos vuelven a la escuela

El Center for Public Leadership and Government del IESE ofrece diez programas destinados a líderes de instituciones públicas.

El IESE lleva más de cincuenta años formando directivos de empresas. Empleando el método de estudio de caso y la puesta en común entre profesores y alumnos, miles de directivos han pasado por esta escuela de negocio que ha contribuido así a mejorar el sector empresarial. Ahora, desde que puso en marcha el nuevo Center for Public Leadership and Government, el IESE hace lo propio con los responsables de instituciones públicas. Aplicando el mismo método de aprendizaje, los diez programas de este nuevo centro se proponen mejorar la dirección de campañas, el liderazgo social, la gestión para nuevos cargos, la evaluación de políticas públicas, o la estrategia en la gestión pública. Por ellos han pasado diputados nacionales, regionales y europeos; mandos de las Fuerzas Armadas, del Poder Judicial, consejeros y ministros. La colaboración con la Harvard Kennedy School of Government marca, además. la proyección internacional del centro.

Según **José Ramón Pin**, coordinador académico de los programas de gestión pública, para que un país sea competitivo, es tan importante potenciar la competitividad del sector privado como la de las instituciones públicas. Sin embargo, mientras la formación empresarial se había desarrollado con las escuelas de negocio, la ciencia política estaba aún ligada a estudios más clásicos.

A las 12 de la mañana de un lunes, 45 líderes sociales, la mayoría directivos de fundaciones y ONG ´s, se dan cita en la sede madrileña del IESE. Están cursando el Programa de Gestión Estratégica y Liderazgo Social. Ocupan un aula que es como un hemiciclo a pequeña



flexionar sobre su disposición a intentar cosas nuevas que, de entrada, no sabían cómo podrían salir.

escala, y delante de cada sitio, un cartel

indica el nombre y apellidos de quien

lo ocupa. De esta manera, todos pueden

hablar con todos, y con el profesor, que

se dirige a ellos desde el centro del aula.

Ese mismo día los alumnos reciben la

noticia de que el hasta ahora director

eiecutivo del Center for Public Leader-

ship and Government, Antonio Núñez,

se ha incorporado al Gabinete de la Pre-

sidencia del Gobierno como subdirector

A lo largo de las ocho horas siguien-

tes, aprenderán a meiorar sus habilida-

des para negociar en una sesión y, para

ello, además de escuchar las orientacio-

nes del profesor, trabajarán primero por

parejas para simular una situación de

compra-venta de un coche, y luego por

La sesión de ese día la imparte Gui-

equipos, en una subasta para fijar los

do Stein, consultor especializado en

liderazgo y estrategia. Comienza con

una pregunta directa: "¿Cuánto tiem-

po dedicáis al día a negociar?". Nadie

"un 40%"... Después les propone que

escriban en un papel su nombre con

contesta "mucho" "poco", sino "un 20%"

una pequeña dificultad: los diestros con

la izquierda y los zurdos con la derecha.

Con ese sencillo ejercicio les hace re-

precios de dos empresas ficticias.

general de Políticas Sociales.

Para José Ramón Pin, lo que más valoran los alumnos es precisamente esa ocasión de interactuar con el profesor y otros alumnos, enfrentarse a casos extraídos de la vida real v hacer autorreflexión. Todos ocupan puestos directivos, lo que les permite poner en práctica lo aprendido y mejorar su labor. Además, con su experiencia enriquecen al resto de compañeros, a los que aportan perspectivas distintas de la propia. Toda la formación se encamina a un objetivo claro: "Mejorar la toma de decisiones" explica José Ramón Pin. "Es un entrenamiento para conocer las circunstancias, analizar un problema y generar alternativas para solucionarlo. En política es muy difícil hacer análisis realistas, porque la ideología, que es necesaria en cualquier político, a veces puede hacer de anteojera", añade. Lo ideal, en sus propias palabras, es que un líder tenga tres dimensiones conjuntas: "La estratégica, para ver oportunidades; la psicosocial o ejecutiva, para mover a las personas; y la ética o moral".

El descanso para la comida no es tiempo perdido; profesores y alumnos comparten mesa y continúan el diálogo iniciado en el aula. Su experiencia profesional es un material interesante del que aprender, y del mismo modo que en la mesa se comentan ideas tratadas en clase, cuando se reanuda la sesión, el profesor emplea algunas de las anécdotas contadas durante la comida.

En el contexto actual de crisis, muchas instituciones se han dado cuenta de que la formación es una inversión rentable: "Cuantos más recortes se hacen, más necesaria es la formación para mejorar la eficiencia", concluye el profesor **José Ramón Pin**. Por eso, v conscientes de que no siempre se disponen de los medios necesarios para ello, el IESE promueve la esponsorización del sector privado y anima a que las empresas y fundaciones incluyan dentro de su Responsabilidad Social Corporativa becas para programas de formación de este tipo. Un ejemplo de esta colaboración es la Fundación Rafael del Pino, que patrocina el Programa de Liderazgo para la Gestión Pública.

En el tiempo de sesión que queda por la tarde, los alumnos se afanan en encontrar la mejor solución a la subasta ficticia que trabajan por equipos. Saben que será un entrenamiento perfecto para cuando tengan que enfrentarse a situaciones similares en su día a día.







IESE Business School, la escuela de posgrado en administración de empresas de la Universidad de Navarra, tiene campus en Barcelona y en Madrid y oficinas en Nueva York, Munich y Sao Paulo.

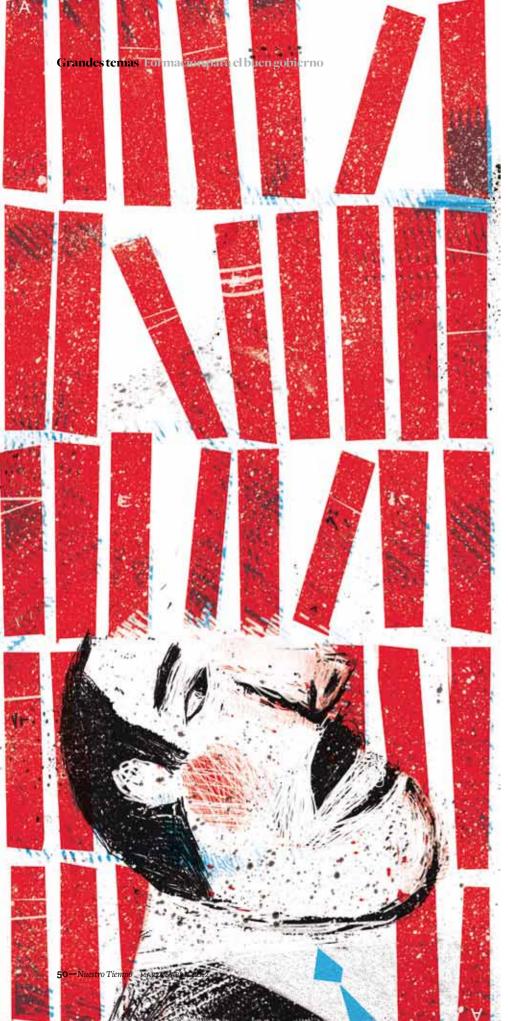
antiguos alumnos del IESE trabajan en más de 100 paí-

ses de todo del mundo.

instrucción moral y religiosa. En el curso de los largos y lentísimos años de mi infancia, se me retuvo –mentalmente, al menos, y corporalmente, casi siempre, también– emparedada en nuestros diversos palacios. Mis familiares y tutores me mantuvieron deliberadamente en ignorancia de la trascendencia de la posición que por ley de nacimiento y herencia me correspondía. Como compensación de la grandeza y el lujo de que vivía rodeada, se me trataba con la más completa sencillez".

El día a día de la princesa y su hermano Dimitri, huérfanos de madre, no era muy diferente de el de otros niños que compartían el destino regio: "El invierno de San Petersburgo era interminable, oscuro y antipático. Los días pasaban sin diferencia perceptible entre ellos. Nos levantábamos a eso de las siete de la mañana y desayunábamos, todavía con luz eléctrica; luego, preparaba las lecciones, y a las nueve llegaba uno de mis preceptores. A las once salíamos a dar un paseo. A las doce y media tomábamos el *lunch* en la planta baja, un privilegio que hasta entonces no se nos había concedido. Además de mi padre, había frecuentemente varios invitados. Era nuestro privilegio contestar las preguntas que se nos dirigían, pero no se nos concedía el derecho de tomar parte en las conversaciones. Entre plato y plato debíamos colocar las yemas de los dedos sobre el borde de la mesa, y teníamos siempre que sentarnos perfectamente erguidos. Si alguna vez nos olvidábamos de hacerlo, se nos hacía inmediatamente memoria de ello". El resultado de esas largas horas de paseos e instrucción con preceptores e institutrices fue una educación "que reclamaba virtudes y cualidades que la vida moderna no hace indispensables; era algo mustio y marchito, mas inspiraba sobre todas sus frases un espíritu patriarcal que resultaba profundamente majestuoso y emocionante".

48—Nuestro Tiempo Marzo&abril 2012 Nuestro Tiempo —49



Quizá debido a que ese mundo se le antojaba pequeño y cerrado, comenzó a sentir curiosidad, también avivada por los acontecimientos revolucionarios de su época, por lo que sucedía fuera de él. En este sentido cuenta una anécdota especialmente reveladora: "Un año o así antes de estallar la guerra ruso-japonesa, me acuerdo de encontrarme sentada en el suelo de mi cuarto esforzándome por abotonarme las botas. En caso de una revolución, no tendría nadie que me las abrochara. Subconscientemente, a partir de entonces y durante muchos años después, trataba de prepararme para lo que pudiera ocurrir, y cuando ocurrió, seguía aún sin preparación".

Su caso puede considerarse paradigmático de la ruptura entre los valores antiguos y los modernos. A inicios del siglo xx, y ya desde antes, saltaron por los aires los planteamientos del honor debido, los privilegios y la grandeza de espíritu para empezar a primar la igualdad de derechos, el pragmatismo y el análisis de resultados.

La combinación de ventajas e inconvenientes de ambos modelos sumada al devenir histórico ha desembocado en sociedades marcadas por la falta de confianza en las autoridades.

**POLÍTICOS 1.0.** El Informe *Transforma España* antes mencionado sostiene que "el desajuste entre la magnitud, complejidad y visibilidad de la tarea encomendada por un lado, y el nivel de preparación, concienciación y experiencia de algunos administradores por otro lado, erosiona la confianza de los ciudadanos en la política".

Entre las carencias se apunta a la falta de competencias en nuevas tecnologías, el conocimiento de idiomas, o el reciclaje a través de la formación especializada continua. Es verdad que cada vez hay más políticos en las redes sociales, pero también lo es que los mensajes que lanzan a

través de ellas son frecuentemente previsibles, que entre líneas se aprecia la mano de asesores y jefes de gabinete que dejan poco o nulo margen a la espontaneidad (quizá aplicando los principios de **Maquiavelo**), y eso, cuando no son un manifiesto despropósito. Muestra

de ello han sido algunos vídeos difundidos durante las campañas. También los idiomas, o más bien, su ignorancia, les han convertido en involuntarios protagonistas de no pocos incidentes bochornosos. Todo esto desemboca en un interrogante: ¿por qué, si en la empresa privada se exige una formación, una experiencia, idiomas, se rinden cuentas de objetivos cumplidos y un reciclaje continuo, no ocurre lo mismo en el sector público?

Asociada al interrogante surge la polémica: en medio de la difusión de los sonrojantes datos sobre cobros de comisiones, dietas y honorarios a cuenta del erario público, destacados nombres de la política como Miguel Boyer, Rodrigo Rato y Eduardo Serra reclaman, precisamente, mayor retribución económica para la actividad política. Es decir, si se quiere equiparar competencias y responsabilidades, se debe empezar por equiparar retribuciones que, al mismo tiempo, prestigien una labor que, de otra manera, y en palabras de Miguel Boyer, "acabará en manos de analfabetos".

UNA SABIDURÍA PRÁCTICA. Con todo, el tema no se agota en la formación académica, la experiencia profesional, ni la destreza en el manejo de tecnologías e idiomas. El seguimiento analítico de la actualidad permite intuir que las carencias de la clase política van algo más allá de las mencionadas.

Para **Alfredo Cruz**, profesor de Filosofía Política en la Universidad de Navarra, lo verdaderamente imprescindible de la

SEGÚN EL BARÓMETRO DEL CIS, EL ÍNDICE DE CONFIANZA EN LOS POLÍTICOS ESPAÑOLES DESPUÉS DE LAS ÚLTIMAS ELECCIONES GENERALES SE SITÚA EN EL 40.3%

> actividad pública es que sus responsables entiendan lo que están haciendo, en un doble sentido: "Están excesivamente ideologizados; sus posturas, discursos, declaraciones... son tremendamente ideológicos y la política, las cuestiones de la sociedad que, de suyo, son prudenciales, que dependen de la covuntura, se tratan de manera dogmática. Es decir, se percibe una cierta incapacidad de tener en cuenta la realidad y atenerse a ella". Por otro lado, explica: "Las decisiones se toman como respuesta a algo previo: un conflicto, una demanda social... y con la respuesta se da por terminado el problema, sin considerar que lo verdaderamente importante es lo que empieza entonces. El efecto de esa decisión no solo afecta al presente, sino que condiciona el futuro. Losproblemas actuales no se atribuyen nunca a leves anteriores, y no tener esto en cuenta es no saber qué se está haciendo".

Así se deduce que la formación adecuada para desempeñar su trabajo no es solo una cuestión necesariamente académica: "Es preciso conocer la psicología humana, el funcionamiento de las organizaciones, los 'añadidos' a la psicología individual que procede de una vida colectiva organizada, v entender la relación entre las decisiones y el tipo de vida o mundo que derivarán de ellas, entender el peso de las decisiones en el contexto donde se vive". Esta suerte de sabiduría práctica no depende tanto de la materia de estudio que se elija, sino de la aspiración con que uno se acerque a ella: "Hay que estudiar Historia, o leerla, no como una serie de acontecimientos 'antiguos', con mentalidad de anticuario, sino tratando de extraer de ella lo que es verdad permanente, entonces yahora", sostiene Alfredo Cruz.

cy los ciudadanos? Este recorrido por la formación y aptitudes que se requieren de los políticos no estaría completo sin siquiera una mención a lo que se requiere de los ciudadanos. Al fin y al cabo es de entre ellos de donde salen los políticos, y ante ellos deben rendir cuen-

Los ciudadanos no han asumido un rol activo en la toma de decisiones políticas, y solo últimamente han comenzado a dejar sentir su descontento a través de movimientos como el llamado 15M o saliendo a la calle a protestar contra la reforma laboral. También las mediciones del CIS son un barómetro del malestar imperante: el índice de confianza en los políticos españoles apenas se sitúa en el 40.3%, y es una cifra ligeramente superior a las anteriores, quizá debido a que el cambio tras las elecciones trajo consigo un pequeño margen de esperanza renovada.

En este sentido es pertinente recordar la propuesta de Humanismo cívico elaborada por **Alejandro Llano**. Con ella llama a los ciudadanos a fomentar su responsabilidad en la orientación y desarrollo de la vida política, y destaca la necesidad de no separar moral pública y moral privada en todos los ámbitos sociales, sea cual sea su campo de influencia. A la luz de esa división se explican no pocos casos de corrupción. Para Llano también es un problema que pesen más los criterios técnicos que los éticos en la toma de decisiones, y lo achaca a que la mayoría de representantes y gestores políticos son economistas y juristas. Al final, algo de razón tendría **Platón** cuando planteaba que los mejores candidatos para la carrera política son los filósofos.