

ENTREVISTA CON JORDI GUAL

El erudito que dirigió un banco te pide, por el bien de todos, que te fíes más de la gente

Ninguna sociedad puede prosperar sin confianza y lo mismo sucede con las empresas. El ex presidente de CaixaBank ha investigado sobre una de esas cosas que solo valoramos cuando se acaban



Jordi Gual. (Cedida)

Por Ángel Villarino

22/04/2024 - 05:00

EC EXCLUSIVO Artículo solo para suscriptores

Jordi Gual (Lleida, 1957) fue presidente de CaixaBank de 2016 a 2021 y ha pasado por los consejos de administración de empresas como Repsol, Telefónica o el banco austriaco Erste. A lo largo de su carrera, ha logrado combinar la alta dirección con la teoría económica. Es doctor por la **Universidad de Berkeley** y catedrático en el IESE Business

School. Nos atiende por videoconferencia para hablar del libro que acaba de publicar con Debate (*Confiar no tiene precio*) y en el que reflexiona sobre la crisis de confianza que atraviesan nuestras sociedades y sobre sus consecuencias económicas. "Sin confianza todo se desmorona", afirma.

PREGUNTA. Tu libro trata sobre confianza. Es algo muy abstracto que, sin embargo, lo impregna prácticamente todo en las sociedades modernas. Si estamos convencidos de que la tierra es redonda no es porque tengamos una experiencia vivencial al respecto, sino porque nos fiamos de los científicos. Si confiamos nuestra riqueza a empresas con las que ya solo tenemos relación a través de internet es porque confiamos en el sistema bancario y sus reguladores más de lo que pensamos. A nuestros hijos los dejamos el día entero a cargo de otras personas que muchas veces no conocemos porque nos fiamos del sistema educativo, aunque nos quejemos constantemente de cómo funciona. Lo mismo se puede decir de la comida que nos metemos en la boca, del coche que conducimos. El etcétera es infinito. Este nivel de confianza social es muy reciente en la historia y todo nuestro sistema depende de que funcione.

RESPUESTA. Este es el punto central de mi análisis, aunque no abarco toda la sociedad, sino que me centro más en el impacto económico de la confianza. Lo que esencialmente trato de transmitir es que esa confianza es fundamental para que el sistema de libre mercado funcione armónicamente. Sin confianza el sistema se desmorona. Es algo que damos por hecho, pero que, sin embargo, tiene muchos grados. No todos los países tienen el mismo grado de confianza social y no todos los países tienen el mismo grado de confianza en los demás. La confianza en los demás es fundamental para establecer cualquier relación de cooperación y de intercambio. La idea central es que la confianza tiene un gran valor, pero no tiene precio. No la podemos comprar y vender, por definición.

P. Algo que damos por descontado y que es realmente difícil de conseguir. Algo que creemos que siempre estará ahí pero que, cuando falla, las consecuencias son imprevisibles. Hay muchos casos en la historia reciente.

R. No es obvio que la confianza se desarrolle fácilmente en nuestra sociedad, no, porque las personas miramos nuestro propio interés. El libro argumenta que, si no hay un cierto grado de [altruismo](#), es muy difícil desarrollar la confianza. Para que las cosas funcionen te tienen que importar los demás, te tiene que importar el bien común. Yo soy un optimista. Yo creo que no es verdad que las personas sean puramente materialistas y que solo piensen en ellos mismos. Yo creo que hay mucho altruismo en nuestro mundo, pero no todas las sociedades desarrollan esta confianza en los demás. La confianza, pero también la desconfianza, son virales. Si te empieza a decepcionar la actitud de los demás, si quiebran tu confianza, eso va a modificar tu actitud. Se entra en una espiral, algo que se puede ver con claridad comparando unas sociedades con otras.

P. **Estamos atravesando una crisis de confianza en muchos ámbitos. Esto es un problema, dices, porque sin confianza no hay progreso.**

R. Tú has vivido en países de todo tipo y habrás podido experimentar estas grandes diferencias entre los niveles de confianza de los países a los países más desarrollados y el resto. A los países que han conseguido crear un clima de confianza les van mejor las cosas. No es el único factor, obviamente, también cuenta la cultura del trabajo, la cultura de la educación, etcétera. Y hay una interrelación entre todos los factores. En aquellos países en los que la familia y el clan juegan un papel central, cuesta más que se desarrolle la confianza social, porque el bien común es algo que queda fuera de la esfera del clan. Muchos [países en desarrollo](#) tienen dificultades de superar ese estadio. En el libro pongo el ejemplo de los funcionarios de la ONU, que se comportan de manera muy diferente en Nueva York dependiendo del país del que provienen. Existe ese debate sobre si lo determinante es la cultura o las instituciones y el libro se decanta por decir que son las instituciones.

La idea central es que la confianza tiene un gran valor, pero no tiene precio

P. El papel de la confianza en el mercado financiero es muy evidente, pero tú lo llevas a otros terrenos.

R. Los contratos, por mucho que se regule desde lo jurídico, nunca van a ser completos. Siempre hay eventualidades que no se pueden escribir en el contrato. De hecho, si tratas de escribirlo vas mal, porque tiene que haber entre las partes contratantes un clima de confianza y un cierto acuerdo sobre lo que debe suceder y sobre lo que es justo. Todos los contratos son incompletos. Si existe ese clima de confianza, florece el negocio y hay poca litigiosidad. Y al revés. De hecho, es lo que ha ocurrido en Estados Unidos. Los abogados han ido al alza conforme se perdía la confianza social. Las causas por las que esto ocurre son más profundas. Creo que tienen que ver con el hecho de que el capitalismo se basa en el individualismo moral. Y si se pierde esa dimensión del bien común y del altruismo, se destruye la confianza. Y esto acaba siendo negativo para el funcionamiento del propio capitalismo. La conclusión es que hemos de tener más confianza social para desarrollar el libre mercado.



Jordi Gual. (Cedida)

P. ¿Y cuáles son los problemas?

R. Hay muchos. Los [cambios tecnológicos](#) han creado mucha desconfianza en el entorno económico. También la globalización, las migraciones, los cambios culturales. Se mueve el suelo sobre el que caminamos y eso dificulta que se mantenga la confianza social. Cuando la sociedad es multicultural, cuando es cambiante, cuando el concepto de lo que está bien o mal se difumina, cuando no compartimos valores parecidos... Todo esto hace que las sociedades avanzadas tengan dificultades para mantener la confianza social. Hay países que lo hacen mejor y países que lo hacen peor. Creo que los que mejor lo han hecho son los del centro y el norte de Europa.

P. Lo llevas al terreno corporativo. Hablas, por ejemplo, de un ejecutivo de Danone que dice tomarse en serio el objetivo de que la gente coma mejor y de manera asequible. Mientras lo leía estaba pensando que estas cosas ya las dicen todos y no sé si la gente se lo cree. Cuando alguien se pinta de verde para mostrar que es sostenible, por ejemplo, el consumidor tiende a levantar la ceja.

R. Es buen ejemplo. Hay una gran concienciación social sobre [el cambio climático](#) y la gente le pide a las empresas que se impliquen. Pero las empresas, al mismo tiempo, tienen que maximizar beneficios. Lo que yo argumento es que la empresa solo tiene sentido si trata de resolver problemas de la sociedad, si no vive ajena a sus problemas. Es evidente que tiene que ser rentable para sobrevivir, pero si no persigue un propósito, si no resuelve problemas reales, entonces deja de tener sentido. Y esto afecta a todos, a inversores y a trabajadores. Los inversores pueden exigir la máxima rentabilidad y forzar decisiones laborales o medioambientales que entran en conflicto con los intereses de los trabajadores o con los intereses de la sociedad en general. Pongo muchos ejemplos en el libro. Un común denominador, una de las claves, es que es importante que el control de la compañía esté claro y en manos de capital paciente. Este es un término muy general que puede manifestarse, por ejemplo, a través de una fundación con un horizonte infinito. O puede servir para una empresa familiar, o para un conjunto de personas que controlan de manera colegiada la compañía y que comparten unas ideas claras. Cuando esto sucede, los trabajadores y los

consumidores lo perciben rápidamente y las cosas acaban funcionando mejor.

Los países frugales no lo son porque sean ricos, sino que son ricos porque son frugales

P. Los estados, dices, pueden contribuir a crear o destruir confianza en función de las políticas que adopten. Te detienes a analizar sobre todo la política económica.

R. Los gobiernos pueden dar respuesta a la crisis de confianza en el libre mercado mediante sus presupuestos, mediante sus políticas fiscales, mediante las políticas redistributivas. Yo creo que la política financiera, monetaria y regulatoria son las más importantes a la hora de explicar la crisis de confianza que vive el capitalismo. Mi conclusión es que unos países lo han hecho mejor que otros a la hora de controlar los presupuestos públicos. [Los países frugales](#) no lo son porque sean ricos, sino que son ricos porque son frugales. Frugal significa administrar bien los presupuestos y tener un déficit público controlado. Cuando haces esto en épocas de vacas gordas, cuando [llega la covid](#), cuando llega la crisis financiera, cuando llega [la guerra de Ucrania](#), tienes recursos para ayudar a la población. En los lugares donde hay más confianza en la administración pública es donde la administración pública ha mostrado que es capaz de administrarse mejor y con más responsabilidad.

P. Pensar a largo plazo es indispensable, pero la política occidental cada vez piensa más a corto plazo.

R. Hay que dotarse de instituciones que impidan o dificulten que los administradores públicos utilicen los recursos a corto plazo para ganar elecciones o para ganar voluntades políticas. Gastará lo que tiene, no se endeudará con tanta facilidad, no fomentará el clientelismo. Esto sucede más en algunas economías que en otras. El caso americano es un poco especial porque emiten el dólar y eso les permite ser más, más laxos.

Pero dentro de la Unión Europea el patrón está claro. Y en el caso del Reino Unido también.

P. ¿Y en cuanto a la política redistributiva?

R. Ocurre algo similar. Las políticas redistributivas en el continente europeo son potentes. Las [redistributivas](#) puras, vía impuestos y subsidios, consiguen limitar el impacto del capitalismo, porque sabemos que el capitalismo genera desigualdades. Pero lo sorprendente es que, a pesar de esa actuación de las administraciones, la población continúa desconfiando. Cada vez más. Piensan que el sistema es injusto, que el sistema no resuelve sus problemas. Tal vez es que no funciona el sistema de redistribución que hemos montado, que no resuelve de verdad los problemas, y que se utiliza con objetivos políticos. Manejo como referencia el índice Bertelsmann, que es un índice de inclusión social para mostrar que los países que consiguen mejores resultados en inclusión social son precisamente aquellos con mayor confianza en los demás. Porque las políticas no son puramente de gasto social, sino que se combinan con sistemas laborales que te mantienen en el mercado, que reducen la pobreza atacando sus raíces y no mediante paliativos, que sacan a la gente de la trampa de la pobreza... Y eso propicia que haya más confianza social. Es un círculo virtuoso.

P. Hay datos comparativos en tu libro sobre niveles de confianza en diferentes países. España es el último de toda Europa en cuanto a confianza en los partidos políticos. Por debajo incluso de Grecia.

R. Esos índices de confianza los he mirado siempre con cierta distancia y realmente no son el objeto de mi libro. Creo que España es un caso peculiar porque tiene escasa confianza en sus políticos, pero en otros aspectos no sale mal parada. El nivel de confianza por ejemplo en la policía es de los más altos. Y la confianza en los demás está en un término medio. A nuestro sistema político creo que le ocurre un poco lo que [Fukuyama](#) argumenta del sistema norteamericano. Cuando algo no se reforma, cuando no se actualiza, la realidad lo arrolla. Sin querer entrar en mucho detalle, creo que los sistemas políticos se han de actualizar a los cambios sociales y culturales. Y creo que en España esto no se ha hecho. La mayoría de las cosas siguen igual que hace 40 años.

La conclusión es que hemos de tener más confianza social para desarrollar el libre mercado

P. Déjame que te insista con la [pérdida de confianza en los partidos políticos](#) y en el sistema. No es solo un problema español. ¿A qué lo atribuyes? ¿Hay mucha distancia entre los problemas de la agenda política y los de los votantes?

R. No es mi oficio, pero en el libro toco el tema porque está conectado a los problemas económicos. Yo creo que lo que nos hemos de preguntar es hasta qué punto las medidas de política pública que adoptan nuestros dirigentes responden al bien común, que debería ser el primer filtro en el Parlamento. Y no se hace. Como dices, no se llevan a la agenda los temas que más interesan a la población. Pero incluso cuando se llevan, no se está pensando en el bien común, sino que se perciben como medidas oportunistas y a corto plazo con un enfoque electoral. Además, el hecho de tener tantas convocatorias electorales impide poner las luces largas y adoptar políticas a largo plazo, que son normalmente las correctas.

P. Hay una crisis de confianza también en el mundo académico. Tú lo centras en los economistas, pero se puede extender a cualquier otra ciencia. Hay una creciente desconfianza en los expertos.

R. Totalmente de acuerdo. En las ciencias económicas es todavía más complejo que en las ciencias naturales porque hay que tener en consideración muchos factores imprevisibles, empezando por la manera en la que se comporta la gente. Yo soy un economista formado en la economía ortodoxa, en Estados Unidos. Aprendimos un tipo de paradigma económico que, por cierto, no es [neoliberal](#). Pero es un paradigma que dice la economía de mercado funciona, pero tiene sus disfunciones y se ha de intervenir para corregirlo. Es un paradigma que reconoce que el mercado es el mejor sistema para generar riqueza, pero que eso provoca disfunciones y no reparte necesariamente de manera justa.

P. ¿Y ese paradigma ahora está en duda?

R. La crisis financiera y la dificultad que tiene el sistema para gestionar [la globalización](#) y evitar los efectos colaterales adversos nos hace reflexionar, ¿no? Yo me centro bastante, como es obvio, en políticas monetarias y financieras, porque son las que han vivido más de cerca. Y soy autocrítico. Sobre todo los macro economistas, han trasladado esa racionalidad máxima de nuestros modelos a la toma de decisiones. Yo tengo experiencia práctica en un gran banco, como sabes, y sé que las decisiones en una economía de verdad, no en una economía teórica, tienen muchos ingredientes. No solo es lo que te dicen los modelos, porque el modelo puede ser el incorrecto. Aplicar modelos te puede cegar en la toma de decisiones.

P. ¿Se ha errado también al valorar los efectos de la globalización?

R. Los economistas siempre hemos dicho que la globalización genera riqueza, pero también hemos dicho que no la distribuye armónicamente. Pero después no hemos seguido el argumento. Porque, si no se distribuye armónicamente, alguien se va a rebotar. Y eso es lo que está pasando. [Trump](#) es el ejemplo más claro. En el libro le dedico un capítulo a la Unión Europea porque para mí es un ejemplo de narrativa política que apoya un proceso de integración económica y de globalización regional que es la UE. Esta es la manera inteligente de hacer política económica. No solo con la teoría económica, sino integrando otras disciplinas, como la política, y el efecto que tiene sobre ellas.

P. Argumentas que la confianza es siempre importante, pero mucho más cuando se producen cambios, cuando las cosas se transforman o se quieren transformar. Y esto sirve para una sociedad que vive cambios tecnológicos, y para una empresa que quiere cambiar de rumbo.

R. No hay duda de que vivimos en un periodo parecido al de [la transformación](#) de la primera Revolución Industrial. Se combinan muchas cosas. [La entrada de China](#) en el mercado mundial, uno de los

cambios más espectaculares de los últimos 30 años. Pero también la revolución de la tecnología de la información. Estas cosas han incrementado la sensación de inseguridad en mucha gente. En los países desarrollados, mi generación ha vivido al menos 30 años en los que todo iba bien, todo iba para arriba. Luego de pronto todo se ha puesto en cuestión. Los valores que hemos tenido durante estos años, básicamente la democracia liberal, han sostenido el sistema con un mínimo común denominador. Respetar a tus vecinos, que cada uno piense lo que quiera. Es un individualismo moral que ya no es suficiente para hacer frente a los cambios copernicanos que estamos viviendo en nuestro entorno.

Hemos perdido el sentido de comunidad y el multiculturalismo ha contribuido a ello

P. ¿Por qué?

R. El sentido de comunidad lo hemos perdido. En esto, creo que el multiculturalismo también ha incidido. Como somos mucho más diversos que antes, es más difícil mantener el sentido de comunidad. Ese mismo sentido de comunidad podría oprimir la individualidad y a los que eran diferentes. Y esto estaba mal. Pero a lo mejor se debe recuperar algo de aquello si queremos ofrecerle a la gente la seguridad a la que aspira. Queremos pertenecer a un grupo, sentirnos acompañados, sentirnos protegidos. Además, nos hemos acostumbrado a que el Estado nos proteja. Y hasta cierto punto esto va en contra del propio sistema porque mutila los incentivos y hay menos dinamismo social y menos creación de riqueza. Estamos en una encrucijada y necesitamos, tanto a nivel público como a nivel de empresa, que los liderazgos sean capaces de dar ejemplo. No predicando, sino con el ejemplo. Dar confianza a la población y una cierta orientación de que sabemos hacia dónde vamos.

P. ¿Nos hemos dejado alguna cosa fuera de la conversación que quieras destacar?

R. No hemos hablado de un caso que uso en la introducción de libro y que es el ejemplo perfecto para hablar de confianza. Me refiero a [las criptomonedas](#), que nacen precisamente con esta idea de que el sistema capitalista puede funcionar únicamente con los precios, que no hacen falta las personas. Yo digo que es falso. Las criptomonedas fracasarán porque la confianza es inherente a cualquier transacción humana. La tecnología no lo resuelve, incluso lo empeora. Si tú montas un sistema en el que prescindes apostas de la confianza, se te acercan a ese sistema todas las abejas malas, se te acercan los tipos más sospechosos. Y el anonimato es perfecto para ellos. Es un fallo conceptual. Las transacciones económicas son mucho más que un precio.

-
-
-
-