

Liderazgo y construcción europea

Isidro Fainé

En el año 2008 quedó firmemente establecido que se estaba entrando en un tiempo de excepcionalidad, tesitura en la cual todavía nos hallamos instalados en el momento de escribir este artículo. Dicha excepcionalidad complica enormemente lo que sería un deseable diagnóstico claro sobre los hechos, desarrollos, causas y remedios de la crisis. En ese sentido, cabe citar un artículo del profesor Andrew W. Lo de la MIT Sloan School of Management que, bajo el título de *Reading About the Financial Crisis: A 21-Book Review*, analiza con detalle una serie de publicaciones de referencia sobre la crisis. El profesor constata lo lejos que se está de disponer de una visión unitaria sobre los propios hechos que la caracterizan. Por citar un ejemplo ilustrativo, ni tan siquiera la fecha de inicio de la crisis está exenta de controversia: algunos autores la sitúan en 2008, alrededor de la caída de Lehman Brothers, otros en 2007 y, finalmente, un tercer grupo a mediados de 2006, cuando la burbuja inmobiliaria norteamericana se hallaba en su cénit. Si los hechos son tan controvertidos, disponer de una lectura clara de las causas subyacentes es un ejercicio que requerirá, obviamente, de mucho más tiempo y esfuerzo por parte de los historiadores. La anterior crisis con

Hay una pérdida de confianza generalizada, no solo en la economía y las finanzas, también en la política. Para recuperarla, el ejemplo de la Caixa puede servir de modelo, en particular su concepción del liderazgo, elemento crítico en crisis como la que sufre Europa.

características similares, la Gran Depresión de los años treinta del siglo pasado, todavía hoy suscita debate sobre sus causas, y la importancia de cada una de ellas en su génesis, evolución y resolución.

Con todo, esta dificultad no exime de la necesidad de contribuir a responder a estos interrogantes fundamentales. Sin pretender emitir un juicio definitivo sobre la actual crisis, ambición desmedida destinada al fracaso intelectual, me permito ofrecer algunas reflexiones personales que podrían contribuir a ese futuro dictamen de lo que actualmente sucede.

Pérdida de confianza

El punto de partida de dichas reflexiones es la constatación, creo que escasamente cuestionada, de que nos hallamos inmersos en una notable pérdida de la confianza. La crisis de confianza se proyecta en diferentes ámbitos y a distintos niveles. Así, por ejemplo, y en el nivel más aparente, se constata la dilución de los lazos de confianza que deberían aunar a acreedores y deudores. A un nivel más agregado, su máximo exponente es la muy mencionada prima de riesgo, barómetro probablemente injusto, pero innegable, de cómo cotiza entre los inversores la confianza crediticia sobre un país.

Pero la crisis de confianza no se circunscribe al ámbito financiero y económico; también toma la forma de una desmedida desafección de los ciuda-

Isidro Fainé es presidente de CaixaBank y presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

danos hacia sus instituciones, a veces percibidas con limitadas capacidades para afrontar la severidad de los retos en marcha. E incluso, y en un plano más individual, se concreta en unas intuiciones sobre el futuro marcadas por un cierto derrotismo. La capacidad de la sociedad europea –ninguna de las descripciones anteriores se debería leer en clave exclusivamente español– de confiar en sus habilidades para generar prosperidad y calidad de vida parece haber quedado si no definitivamente orillada, sí en suspenso.

Por todo ello es perentorio restaurar la confianza. Ningún plan de acción puede considerarse más urgente o importante. Es conocido que en la vida empresarial, como también en la personal, difícilmente se aúnan la importancia y la urgencia. Esta es una de esas escasas ocasiones. La dificultad estriba lógicamente en cómo acometer dicho reto. Lejos de ofrecer recetas conocidas pero de dudosa aplicabilidad, me propongo reflexionar sobre el papel fundamental que, a mi juicio, deberá cumplir el liderazgo en esta reconstrucción de la confianza. Para ello, realizaré una breve referencia a un caso que he tenido la fortuna de vivir, el de la creación de CaixaBank. Dicha empresa, y entiendo aquí empresa bajo la acepción originaria que nos ofrece el Diccionario de la Real Academia de “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, permite ofrecer algunas enseñanzas que pueden tener un carácter general que excede su ámbito corporativo.

Como es conocido, el sector financiero está indisolublemente ligado al desarrollo de la crisis. Dicho vínculo es comprensible, habida cuenta de la naturaleza crediticia que, en no poca medida, la define. En el caso de España, a la crisis bancaria internacional se le suman otros elementos propios, siendo los más evidentes una situación de endeudamiento privado excesivo, que no se ha dado en todas las economías desarrolladas, y la importante presencia en el sistema financiero de las Cajas de Ahorro, una modalidad institucional con una historia de fuerte vinculación territorial y motivación social.

En este marco, obviamente complejo, y sin abundar en excesivos detalles, cabe recordar que desde 2008 se ha realizado un gran esfuerzo de saneamiento de los balances de las entidades de crédito. Así, cuando al saneamiento realizado entre 2008 y 2011 se le suman las provisiones exigidas en los Reales Decretos 2/2012 y 18/2012, el montante total equivale al 16 por cien del PIB. Todo ello debería permitir soportar fuertes caídas en los precios inmobiliarios, de hasta el 87 por cien en el caso del suelo. Especialmente significativo es que el saneamiento, hasta 2011, no se tradujo



El presidente de CaixaBank, Isidro Fainé, durante la salida a bolsa de la entidad financiera, el 1 de julio de 2011, un hito en la reestructuración del sistema financiero español. CAIXABANK

en una reducción del capital de mayor calidad que, en ese período, se incrementó en unos 50.000 millones, pasando la ratio de solvencia del 6,3 por cien al 9,8 por cien. Esto fue posible gracias a la capacidad de las entidades de generar beneficios y a las ampliaciones de capital efectuadas, con recursos públicos, sí, pero también y sobre todo, privados.

Los Reales Decretos 2/2012 y 18/2012 suponen un nuevo reto para el sistema financiero. Su implementación tensará las cuentas de resultados y puede generar grandes necesidades de capital; necesidades que, si no pueden absorberse mediante beneficios o acudiendo a los mercados de capital, serán cubiertas con recursos públicos. Por todo ello es fundamental mejorar la capacidad de generar beneficios de las entidades actuando sobre la eficiencia. Ante un escenario de un menor volumen de negocio (por el proceso de desendeudamiento que afecta a la economía), menores márgenes y un fuerte aumento del coste del riesgo, es imprescindible ajustar la capacidad instalada. En este sentido, las Cajas han pasado de ser 45 en 2008 a 11 grupos en la actualidad. Su tamaño medio ha aumentado desde 30.500 millones a más de 100.000 millones. Asimismo, desde los niveles máximos de 2008, la plantilla se ha reducido en un 10,9 por cien y las oficinas en 13,8 por cien.

El caso de CaixaBank

En este contexto, en 2011 la Caixa optó por proceder a una notable innovación institucional, encarnada en la creación de CaixaBank y la reordenación del Grupo la Caixa. En lo esencial, la operación ha consistido en el traspaso del ejercicio de la actividad bancaria de la Caixa a CaixaBank y en la agrupación del conjunto de participaciones industriales en una nueva entidad que depende de la Caixa. Se trata de un proceso que se puede valorar, con objetividad, como de éxito. Así lo demuestra, por ejemplo, cómo supuso un ejercicio de anticipación a cambios legales que posteriormente se dieron; o la rapidez de su transformación corporativa, en apenas cinco meses; un hito en una organización integrada por más de 26.000 profesionales. Y también pueden mencionarse los resultados de la entidad, positivos en un contexto adverso.

Pero más allá de valorar el proceso en sí, lo que querría destacar es que se ha conseguido preservar la esencia de la finalidad, la identidad y los valores de la Caixa mediante un nuevo instrumento. Sirva de muestra tangible de ese compromiso el que se mantenga la dotación a la Obra Social, lo que, teniendo en cuenta el contexto restrictivo en el que se está moviendo la acción social en España, representa, de hecho, un reforzamiento de la misma.

Se trata de un presupuesto que alcanza los 500 millones de euros y cuyos ejes principales reflejan que los valores prioritarios de la Caixa se mantienen inalterados. Así, dos terceras partes del presupuesto anual de 2012 se destinarán a acciones de finalidad social, mientras que el tercio restante se asignará a actividades en los ámbitos del medio ambiente, la ciencia, la cultura, la educación y la investigación. En su conjunto, unas 36.000 actuaciones anuales destinadas a mejorar las oportunidades de colectivos cuya situación requiere de esta atención por estar en situaciones cercanas a la exclusión social o económica y a fomentar la difusión de la cultura y la ciencia, así como la conservación del medio ambiente.

Este proceso de innovación institucional nace, como se acaba de mencionar, de la voluntad de preservar la identidad de la Caixa y sus valores, concretados en el liderazgo, la confianza y el compromiso social. Se trata, en mi opinión, de un caso que presenta ciertos rasgos que van más allá de la transformación de la propia entidad. Así, este es un proceso en parte inspirado en un conjunto de atributos que encarnan una cierta forma de entender el liderazgo.

Dicha concepción del liderazgo acostumbra a ponerse de manifiesto como especialmente valiosa en contextos percibidos a menudo como una encrucijada para la empresa. Un primer elemento que la define es que requiere de un diagnóstico claro de las fortalezas de la entidad y de su historia, todo ello realizado en un estado de ánimo de templanza que transmita seguridad. Un segundo aspecto fundamental, y utilizo este adjetivo calificativo con plena intención, es la capacidad de comunicar a los demás la visión del futuro. Un tercer atributo presente en dicho concepto de liderazgo es la habilidad de convivir con la aparente ambigüedad de la situación. Finalmente, frente a otras modalidades de liderazgo, esta encarna lo que a veces se denomina liderazgo persuasivo, cuya principal evidencia es que se obtienen los resultados deseados mediante el clima de confianza creado. En definitiva, un liderazgo que satisfaga las condiciones anteriores es necesario para resarcir los daños en la confianza de la sociedad.

El liderazgo necesario

Aunque dicha opinión debería tener validez para muy distintos niveles, desde el ya mencionado de una entidad individual como la Caixa hasta el de los países en su conjunto, creo que es especialmente pertinente en el ámbito de la construcción europea. No en vano desde 2010, pero con especial crudeza desde el verano de 2011, diferentes episodios de incertidumbre y desconfianza han llegado a provocar en determinados foros dudas sobre algunos de los elementos definitorios del proyecto de la Unión Económica y Monetaria (UEM), como la posibilidad de mantener la actual formación de países que integran la zona del euro sin cambios o, como manifiestan las opiniones más escoradas del debate, incluso la propia viabilidad de la moneda única. Aunque las posiciones más extremas están probablemente poco fundamentadas, sólo son descartables tras un examen riguroso de la cuestión.

Una parte de las voces más críticas se ampara en el dictamen académico y, en particular, en una opinión bastante compartida de que las economías que en su día integraron el euro no conformaban lo que se denomina un área monetaria óptima (es decir, una zona en la cual los costes de compartir la moneda son inferiores a sus beneficios). Aun aceptando la premisa, conviene mencionar que históricamente las zonas monetariamente integradas no han cumplido con los criterios que en teoría han de satisfacer las áreas monetarias óptimas (por ejemplo, una elevada flexibilidad en la fijación de los salarios o la posibilidad de que los factores de producción se

muevan sin excesivas restricciones). Más bien se da el caso de que dichas condiciones se han satisfecho con posterioridad a la puesta en marcha de la integración monetaria, un proceso que técnicamente se denomina de endogeneidad de las áreas monetarias óptimas.

Otros aspectos a menudo destacados en las críticas al proyecto de unión monetaria han sido los vinculados a la lentitud y falta de ambición que supuestamente han caracterizado la respuesta institucional a la crisis del euro. Sin embargo, tampoco estas críticas resisten la prueba de una reflexión económica e históricamente informada. De entrada, hay que convenir que el entramado institucional que en 1992 establecía el tratado de Maastricht para amparar la UEM y la moneda única se ha demostrado inadecuado para lidiar con los problemas que la crisis iniciada en 2008 ha puesto de manifiesto.

La respuesta institucional de las autoridades europeas desmiente la visión de una reacción lenta o insuficientemente dotada

Con todo, es difícil argumentar que dicho diseño podía anticipar la intensidad de las dificultades que, de forma sincronizada, se han cernido sobre la UEM. Aunque el abanico de problemas es más amplio, en esencia la mayoría de episodios de estrés financiero y de aumento de la incertidumbre del período 2010-2012 (en el que propiamente se desarrolla la crisis de la deuda soberana de la zona euro) ha tendido a focalizarse sobre dos cuestiones esenciales e interrelacionadas: la falta de credibilidad de los compromisos fiscales, y la ausencia de mecanismos financieros para afrontar problemas temporales de liquidez o solvencia, tanto del sector público como de algunas entidades bancarias.

La respuesta institucional para hacer frente a estas dificultades desmiente la visión de una reacción lenta o insuficientemente dotada. Un rápido balance constata el progreso realizado en los tres últimos años. Desde principios de 2010 la Unión Europea se ha dotado de sendos instrumentos destinados a prestar asistencia financiera frente a problemas de liquidez o solvencia: el Fondo Europeo de Estabilidad Financiera (FEEF) y el Mecanismo de Estabilidad Financiera.

Asimismo, la Unión ha reforzado de manera apreciable los mecanismos de coordinación de las políticas macroeconómicas con la puesta en marcha del llamado "semestre europeo" (proceso de monitorización semestral de la

situación presupuestaria y de la agenda de reformas estructurales de los Estados miembros). También se integra en este ámbito de la coordinación macroeconómica reforzada la reforma del procedimiento de déficit excesivo, que ve reducido el grado de discrecionalidad política de que adolecía su anterior versión y cuyas sanciones tienen ahora un carácter más automático, todo ello son contribuciones importantes que incrementan los incentivos para su cumplimiento.

Finalmente, se ha iniciado el proceso de adopción de un nuevo tratado intergubernamental, formalmente denominado tratado de Estabilidad, Coordinación y Gobernanza en la Unión Económica y Monetaria, que incorpora nuevos requisitos de sostenibilidad fiscal a un nivel constitucional, lo que en la terminología comunitaria se ha bautizado como el *fiscal compact*. El principal hito de dicho tratado es el compromiso con el mantenimiento de una situación presupuestaria estructural prácticamente equilibrada. Así, se permitirá un déficit público estructural máximo equivalente al 0,5 por cien del PIB, a no ser que la deuda del país esté sensiblemente por debajo del 60 por cien del PIB, en cuyo caso el déficit estructural podrá de ser de hasta el uno por cien del PIB. Tras su firma el 2 de marzo de 2012, dicho tratado se encuentra, en el momento de escribir estas líneas, en proceso de ratificación por parte de todos los Estados miembros de la Unión (con la salvedad de Reino Unido y la República Checa, que se han excluido del mismo).

Con perspectiva histórica se trata de un proceso de cambio de notables proporciones, que sólo la tendencia a focalizarnos excesivamente en el presente más inmediato nos impide percibir en toda su trascendencia. Si a ello le sumamos el hecho de que la agenda de reforma institucional de la Unión sigue abierta, como nos recuerdan los planes –ciertamente incipientes pero seguramente ineludibles– de transitar hacia otros estados de mayor integración fiscal y bancaria, debería convenirse que la crisis ha actuado como factor desencadenante de un proceso de innovación institucional que pocos hubiesen aventurado incluso en épocas tan próximas como 2008 o 2009.

En definitiva, no se puede atribuir a la Unión, y a su proyecto central, la UEM, unos defectos de origen insoslayables (no mayores, en todo caso, que los que asolaron otros episodios históricos de integración monetaria) ni una respuesta institucional inadecuada. El elemento que, a mi juicio, puede lastrar la reconstrucción de la confianza en el proyecto europeo y, en consecuencia, en nuestro mismo proyecto como sociedad, es la insuficiente encarnación de un auténtico liderazgo europeísta que cumpla con los preceptos claves que antes mencionaba.

Aun cuando se puede discrepar sobre la necesidad de que todos y cada uno de los atributos citados se deban satisfacer –no en balde el liderazgo puede tomar formas diversas–, menos controvertida es la afirmación de que sería beneficioso para el proyecto comunitario disponer de un diagnóstico claro de las propias fortalezas y debilidades. En ese sentido, no deja de sorprender que un elemento tan fundamental, el del diagnóstico, solo esté disponible de forma fragmentada. Aun cuando a nivel económico sí existe una base conceptual y empírica razonablemente compartida –en definitiva,

El euro es irrenunciable para Europa, pero esta constatación no siempre se ha transmitido con rotunda claridad al ciudadano

los programas de reformas estructurales, comunitarios y nacionales, parten de una reflexión analítica bastante similar–, en el terreno propiamente social y político dicho diagnóstico es mucho más fragmentario y menos convincente. Ello explica que, en demasiadas ocasiones, lo que se percibe como una debilidad nacional sea de hecho un

mero reflejo de una situación compartida a nivel continental.

Todo ello nos indica que no sólo falla el diagnóstico sino también otro de los atributos anteriormente destacados, el de la capacidad de comunicar el proyecto con notable claridad. La capacidad comunicativa del actual liderazgo europeo es –y no se vea en la afirmación que sigue tanto una crítica como una propuesta constructiva– mejorable. Es obvio que la estructura político-institucional de la Unión no permite voces únicas, situación que facilitaría un discurso más nítido; pero que sea difícil no implica que sea excusable una cierta dispersión de aspectos del proyecto que, de hecho, son ampliamente compartidos. Por citar un único ejemplo, la constatación de que el euro es entendido en Europa como un elemento irrenunciable del proyecto comunitario no siempre se ha transmitido al ciudadano con rotunda claridad.

Una tercera característica deseable del liderazgo europeo es la capacidad de evitar situaciones de ambigüedad. La complejidad de la construcción europea, quizá incómoda pero inevitable, es un terreno propicio para dichos contextos de ambigüedad. Es trabajo del líder ofrecer vías de acción no ambivalentes que lo mitiguen. Y si, en la empresa, la modalidad de liderazgo que –en mi opinión– mejores resultados ofrece es aquella denominada como

liderazgo persuasivo, no cabe duda de que la misma está todavía más fundamentada en el caso del liderazgo de una sociedad avanzada y democrática. Finalmente, un último aspecto que destacaba anteriormente es que el liderazgo tiende a emerger en momentos que se perciben como de encrucijada. Parece poco discutible que los actuales tiempos responden como pocos a esta descripción.

Escribí en mi discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que “son los líderes los que avivan la energía de las organizaciones, activándolas y dotándolas de un sentido de dirección, que luego se difunde a lo largo de las empresas y de las instituciones, de la misma manera que los vasos capilares vivifican –en el sistema vascular periférico– los distintos órganos del cuerpo”. A pesar de las cerca de dos décadas pasadas desde su redacción, pienso que estas palabras mantienen su vigencia y que, hoy, son más relevantes que nunca para superar los retos inmediatos.