

ENTREVISTA A ISIDRO FAINÉ

## 'En situación de crisis sobreviven los que se adaptan a los cambios'

Isidro Fainé atribuye la crisis financiera a las malas prácticas y a la falta de buen gobierno en algunas empresas. El presidente de La Caixa y de CEDE eleva la voz para denunciar estas actuaciones.

PAZ ÁLVAREZ

CINCO DÍAS - 15/11/2008

Tiene claro el perfil del directivo del siglo XXI, aquel que lidere los cambios y a la vez esté al tanto de la gestión del día a día, eso sí, con la mirada en la estrategia a medio y largo plazo. Isidro Fainé, nacido en Manresa hace 66 años, es doctor en Ciencias Económicas y completó sus estudios con un MBA por la Universidad de Harvard y una diplomatura en alta dirección en IESE. Le gusta tomar como modelo la gestión de Jack Welch, ex presidente de General Electric, de quien admira su energía y capacidad para mover equipos. Durante dos días ha sido el anfitrión de 1.300 directivos asistentes al V Congreso de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE).

Pregunta.- En liderazgo, ¿existe una crisis o, por el contrario, estamos en una época de grandes líderes?

Respuesta.- La actual coyuntura de incertidumbre creciente exige una respuesta decidida de los que hemos elegido como profesión la dirección de empresa. La función directiva es esencialmente un servicio a la sociedad: incorpora en sus prioridades el bienestar de las personas, ya que todos los colectivos se ven afectados por las decisiones

empresariales. En estos momentos es cuando el liderazgo se puede hacer más patente y demostrar su valía, pero no veo una crisis de liderazgo, al menos en España, desde donde cada vez salen más directivos hacia grandes multinacionales. En este congreso de la CEDE hemos comprobado que la calidad directiva de las empresas españolas es buena y hemos constatado su capacidad para afrontar la actual situación.

P.- ¿Es en las crisis cuando se ve la talla de un líder?

R.- Los líderes, si de verdad lo son, lo son en todo momento, en tiempos de dificultades y de normalidad. Es entonces cuando de verdad se prepara una organización para las crisis. Si se ha hecho bien el trabajo en normalidad, se está preparado para situaciones más complejas. En ese momento afloran las debilidades y fortalezas, la visión estratégica o su carencia y la fortaleza de los valores institucionales. Sobreviven los más fuertes, pero también los que mejor saben adaptarse al cambio.

P.- ¿Qué requisitos se requieren para gestionar una compañía con las complejidades de la economía global?

R.- Hay que animar a directivos y empresarios a recuperar la ética en su labor diaria, a tomar medidas concretas y alcanzables y a premiar el esfuerzo, aun cuando los resultados no sean los esperados, para dejar a un lado la crisis y repuntar su actividad. El directivo debe afrontar la incertidumbre desde dos vertientes diferenciadas. Primero, definir una estrategia a medio y largo plazo para pasar, en segundo término, a la gestión del día a día que, en mi opinión, es clave en tiempos de serias dificultades. Sólo conociendo hacia dónde nos dirigimos se puede vislumbrar un futuro claro y estimulante, que es por tanto fuente de oportunidades, a través de un equipo directivo moderno y actual, con

convicciones sólidas y una elevada capacidad para transmitir las a sus colaboradores.

P.- ¿Qué referentes morales o éticos hacen falta para retomar el rumbo y devolver el optimismo?

R.- Nuestra estrategia debe ser, por encima de todo, creíble; nuestras actuaciones deben cuidar la máxima coherencia con los valores de la empresa. Son actitudes determinantes para inspirar confianza, ilusionar y lograr el compromiso de todos los colaboradores. En las crisis es importante hacer un balance realista, medido y sereno de la situación para aprovechar las oportunidades. Estas características permanecen y son aplicables en todo momento. Aunque formalmente la tecnología y la globalización hayan cambiado la forma de trabajar y aumentado exponencialmente las posibilidades de actuación, los principios no han variado.

P.- Hemos visto en la historia distintos escándalos empresariales, ¿se olvidan fácil o es el día a día de la gestión el que hace que algunos ejecutivos olviden las prácticas que dice?

R.- Es indispensable que la ética esté en el corazón de todas las profesiones, pero especialmente en las que las decisiones individuales tienen un gran impacto en toda la sociedad. En definitiva, la ética es la palanca del crecimiento sostenible de las personas, empresas y sociedad en su conjunto. Por ello, debe recuperar el lugar perdido en un mundo cada vez más global e interconectado, en el que las consecuencias de nuestras decisiones tienen alcance mundial.

P.- Las escuelas de negocios, ¿deberían hacer hincapié en estos aspectos?

R.- Me consta que lo hacen. Las escuelas de negocio que conozco, enseñan y tratan los aspectos éticos ligados a la actuación directiva. Lo que sucede es que ahora son temas que han cobrado un renovado interés. De todas maneras, la actual situación sirve de acicate para recordar que los directivos necesitan mantener una formación constante sustentada en unos valores éticos.

P.- ¿Cómo definiría usted su estilo de dirección?

R.- Nosotros practicamos una dirección por retos, basada en el sistema de valores tradicionales de La Caixa que han aplicado todos sus presidentes, desde Francesc Moragas a Ricardo Fornesa. Nuestros valores no han cambiado ni deben cambiar. Esta institución debe seguir sustentándose sobre la función previsor, el compromiso social, la solidaridad, la honestidad, la confianza y la responsabilidad personal. Valores a los que también hemos añadido crecimiento, eficiencia, seguridad, innovación y calidad de servicio, que se ha convertido hoy en nuestro objetivo prioritario. En La Caixa, los clientes encuentran un amplio abanico de productos, siempre con la excelencia en el servicio. Todo estos valores nos han conducido a la proactividad, traducida en captación de nuevos clientes y depósitos, gestión y seguimiento del riesgo, así como el arraigo cada vez más intenso con el tejido empresarial e institucional en cada uno de los territorios.

P.- Me gustaría comentar algunos de los temas tratados en el Congreso de CEDE, en especial las palancas para activar la competitividad.

R.- En este proceso de toma de decisiones, las empresas juegan un papel clave y su estrategia debería centrarse en varios pilares. En primer lugar,

se tendrían que racionalizar los procesos y contener los costes. Otra buena medida será proyectarse al exterior, hacia mercados con mayores crecimientos relativos, porque nuestras empresas aún están poco presentes en el exterior y los mercados de Oriente ofrecen buenas oportunidades. En este sentido, es interesante planificar desde el mercado, no desde la empresa. Como eje estratégico siempre hay que apostar por la innovación y la calidad. El papel de los directivos es fundamental para garantizar su éxito, de forma que deben afrontar la situación actual compleja y de incertidumbre.

## 'No hay que caer en un excesivo pesimismo'

Para Isidro Fainé, y así lo manifestó a los asistentes al congreso de CEDE celebrado en Zaragoza esta semana, las empresas deben jugar un papel clave y esencial en la recuperación económica, con la racionalización de los procesos y la mejora de la eficiencia de costes, incluidos los salariales, para evitar espirales inflacionistas. El presidente de La Caixa admitió que 'la incertidumbre económica es creciente y produce vértigo', por lo que no hay que subestimar los riesgos de la crisis, pero tampoco 'hay que caer en un pesimismo excesivo'.

A Fainé le gusta echar mano de los clásicos para reforzar sus teorías. Por ejemplo, en La Iliada, donde se narra la guerra de Troya, encuentra la definición del líder, que no es otro que 'aquel que arrastra', aquel que sabe dar un salto de calidad en la gestión empresarial. Y no sólo ha de saber dirigir los medios de los que dispone, sino también los fines, así como gestionar el talento al servicio de una causa.