

LAS CARAS DEL CAPITALISMO ESPAÑOL



N.º 4

Isidro Fainé,
presidente de la Fundación Bancaria de la Caixa



Entrevista a fondo
con Isidro Fainé

José García Abad



De pie, Jesús N. Arroyo (director corporativo de Comunicación y Marketing), Marc Simón (subdirector general Social), Esther Planas (subdirectora general Finanzas), Rafael Chueca (director corporativo de Territorio y Centros) y Ángel Font (director corporativo de Investigación y Estrategia); sentados, Jaume Giró (director general), Isidro Fainé (presidente) y Elisa Durán (directora general adjunta).

Confidencias al anochecer

Isidro Fainé, el banquero filántropo

La charla tuvo lugar en la sede madrileña de "la Caixa", en el Paseo de la Castellana. Con nocturnidad, pero con escasa alevosía. Fue una conversación de dos horas, franca, sin ningún tema tabú. Ni siquiera su profunda religiosidad, eje de su esquema de valores y de su conducta personal y profesional, o la cuestión catalana y el traslado de las sedes, o la salida de CaixaBank de Repsol, o sus opiniones de los distintos presidentes de Gobierno de que este país ha disfrutado.

Conozco a **Isidro Fainé**, que es de mi misma edad, desde hace medio siglo, cuando él estaba en Banco Unión y yo era un joven periodista. La charla fue amable y relajada pero, como siempre, cada uno en su sitio. Sin confundir los papeles entre el gran hombre de empresa y un modesto periodista que, en beneficio de sus lectores, no podía perderse ni una sola de sus palabras, marcadas por su larga experiencia y su incisiva inteligencia. Entramos directamente al grano, pues no todos los días tiene uno la oportunidad de escuchar a un personaje como Fainé, que aunque él trate de disimular con su conocida modestia, es uno de los empresarios más importantes de este país y una valiosa referencia social.

— Permítame usted que comience esta charla preguntándole, ¿quién es en realidad Isidro Fainé? ¿Nos podría hacer su autorretrato?

— Cuesta mucho definirse a uno mismo, decir quién es uno en realidad, sin caer en errores de perspectiva, de exagerar virtudes y ocultar defectos. Como procuro ser autoexigente, intento no cometer estos errores. Tal vez otras perso-

nas que me conocen puedan definirme mejor que yo mismo. Recientemente, en el acto de concesión del Premio Forbes a la Filantropía, **Florentino Pérez** me definía como humilde, cercano y buena persona. Debo reconocer que eso es lo que intento ser, al menos. Intento ser también prudente y reflexivo. Algo que no está reñido con la intuición, a la que doy un valor siempre importante. Me fío de mi intuición, que es el resultado de muchas horas de reflexión.

Y creo que soy persistente, sí, pero teniendo en cuenta siempre el valor y el respeto a las personas. Tengo como meta la innovación, pero también con un pie en la historia y la tradición, en los que me han precedido, y de los que he podido aprender. Y creo en las cosas sencillas y claras.

— ¿Es usted consciente de que no da la tipología del banquero? Me parece que rompe usted el esquema del banquero un tanto inhumano y poco escrupuloso

— Hay de todo en la viña del Señor. El secreto es querer a la gente. Eso no quiere decir que no sea exigente. Si no me gusta algo, lo digo aunque no guste. Lo peor es que se te queden las cosas dentro.

“En el acto de concesión del Premio Forbes a la Filantropía, Florentino Pérez me definía como humilde, cercano y buena persona. Debo reconocer que eso es lo que intento ser, al menos”

Creo que lo más importante para el banquero son los empleados y los clientes. Si los empleados están contentos, lo estarán también los clientes. Y si los clientes están contentos, los accionistas también lo estarán. No creo que haya que tener contentos a los accionistas a costa de los clientes ni de los empleados.

— Ningún colega ha dedicado tanto dinero a la Obra Social. ¿No teme asustar a los accionistas de CaixaBank? ¿Cuál era su relación con los clientes cuando presidía el banco y cuál es ahora en la Fundación Bancaria?

— Por supuesto, mi relación es distinta ahora con respecto a cuando presidía el banco. Ahora es mucho más estrecha con los colaboradores y con los beneficiarios de la Fundación. Pero no olvido que sin los accionistas y los clientes de CaixaBank, nuestra Obra Social no existiría. Como he dicho a menudo, sin el banco no hubiera sido posible la filantropía. Por esta razón, los accionistas y clientes son los primeros filántropos. Y trabajamos codo a codo con ellos para conseguir la continuidad de la Obra Social. En nuestra labor por convertirnos en una entidad de referencia ha sido capital este trabajo, el trabajo compartido con nuestros principales grupos de interés. Desde los clientes y accionistas, a las entidades del tercer sector, y desde las administraciones públicas hasta nuestros empleados, los de todo el Grupo.

— ¿Cree usted que es necesario el mecenazgo o es sólo una cuestión de marketing?

— Soy partidario de alentarlos. Si queremos ser un país más rico y próspero en materia cultural, cien-

tífica y social, es básico que se encuentren más alicientes para que la sociedad sea generosa y contribuya más. El sistema de mecenazgo debe mejorar. No sólo a través de unas mayores desgravaciones fiscales y una menor regulación legal de las ayudas al arte, sino, sobre todo, de una sensibilización social que debe empezar ya desde la escuela.

Desde su nacimiento, "la Caixa" ha sido una entidad defensora del mecenazgo, y de extender esa sensibilización social, implicando a particulares y a empresas. La voluntad de sumar esfuerzos para llegar a las personas más necesitadas nos ha llevado de manera natural a buscar la colaboración público-privada en todos los terrenos. Una sociedad que busca el bien colectivo se caracteriza por la implicación y la participación privada en proyectos de interés general.

Un ejemplo significativo es nuestro programa "Incorpora", una alianza con más de 51.000 empresas de toda España, que desde su lanzamiento en 2006 promueve la inserción laboral de personas con dificultades para acceder al mercado laboral. Desde entonces, en esta larga década marcada por la crisis económica, Incorpora ha faci-

“Creo que lo más importante para el banquero son los empleados y los clientes. Si los empleados están contentos, lo estarán también los clientes. Y si los clientes están contentos, los accionistas también lo estarán”

litado cerca de 200.000 puestos de trabajo a parados de larga duración, mujeres víctimas de violencia de género, personas con discapacidad psíquica, física, sensorial o enfermedad mental, jóvenes e inmigrantes, como principales colectivos, gracias a la colaboración de pequeñas, medianas y grandes empresas socialmente responsables.

— Ha tenido que afrontar la peliaguda cuestión catalana. Trasladar las sedes fue una decisión muy fuerte...

— Cuando se vio que podía haber un problema de liquidez a medio plazo tuvimos que tomar una decisión drástica, casi sin contar con nadie. Conociendo al Banco Central Europeo, ante un problema de liquidez hubiéramos perdido todo el capital, como ha pasado en otros bancos. Tú dices en Bruselas o en Fráncfort: "Necesito 100.000 millones de euros" y te contestan: "Vale, vale, peros tus acciones van a valer un euro". Lo más importante son los ahorros de los clientes. Son sagrados. Para mí siempre ha sido así.

— Se dice que mientras Rajoy estaba descontento al entender que usted no se comprometía lo necesario, en Cataluña también se le reprochaba su actitud. ¿Rajoy le exigía realmente un compromiso mayor?

— No. A mí nadie me pidió nada. Fue una lucha entre la cabeza y el corazón, pero lo teníamos que hacer aunque tuviéramos el corazón dividido, porque también tenemos cabeza.

Cataluña siempre había sido un país muy europeo y, claro, la posibilidad de irse de Europa era para mí un hecho inconcebible. Ni Cataluña ni ninguna región, ningún país de la Europa actual, puede vivir ni diez minutos fuera del euro. Los mercados mandan.

La decisión de trasladar la sede social de la Fundación fue también difícil y dolorosa de tomar. Se eligió Palma, por respeto a la historia de la entidad; Baleares es uno de los territorios fundacionales, originarios, de "la Caixa", y de esta manera no se perdía la esencia de ese origen. Hemos buscado siem-

“La venta de Repsol la decidió el Consejo del banco con discusión interna. No avisé a ningún consejero de lo que tenían que hacer ni me preguntaron sobre ello. Si a mí, Gonzalo Gortázar (el Consejero Delegado) me dice que puede hacerlo porque la cuenta de resultados la tiene asegurada, y quiere asegurar el futuro, no le voy a decir que no”

pre la estabilidad, y garantizar, por encima de todo, los intereses y ahorros de los clientes, y la seguridad de continuar en la zona euro. Ha sido, como digo, una de las decisiones más difíciles. Yo me siento muy catalán y, al mismo tiempo, muy español. Y, por supuesto, muy europeo y muy partidario de permanecer dentro del euro.

Nuestro interés prioritario es el entendimiento, el diálogo, la estabilidad y seguridad para nuestros clientes y empleados, y actuaremos siempre con el sentido común y con la prudencia necesarias. La negociación sincera es clave para alcanzar un acuerdo definitivo.

LA VENTA DE REPSOL NO FUE COSA MÍA AUNQUE LA ENTIENDO

— La prensa ha visto su mano oculta en el hecho de que CaixaBank se desprendiera de Repsol. Y lo relacionan con la vieja rivalidad entre usted y Brufau. ¿Qué hay de verdad en esa suposición?

— La salida de Repsol fue súbita y por sorpresa, créame.

— Nadie se cree que usted no tuviera nada que ver en el asunto.

— Desde el momento de la desconsolidación de “la Caixa” yo me he mantenido al margen, como me pidieron.

— ¿Quién se lo pide?

— Me lo pide el Banco Central Europeo, que exige la colocación de murallas chinas entre la Fundación y CaixaBank.

— ¿Pero no le informan a usted de la venta previamente?

— Hombre, yo me entero de la intención de vender, pero no digo ni sí ni no. La operación tenía sus razones. Entiendo al gestor que piensa: “Voy muy bien en la cuenta de resultados. Me preocupa el año que viene porque tengo una fuerte exigencia en gasto de capital, que fuerza mis recursos propios”.

Lo decidió el Consejo del banco con discusión interna. No avisé a ningún consejero de lo que tenían que hacer ni me preguntaron sobre ello. Yo no estoy dentro del banco para saber cuánto va a ganar al final del año. Si a mí, **Gonzalo Gortázar** (el Consejero Delegado) me dice que puede hacerlo porque la cuenta de resultados la tiene asegurada, y quiere asegurar el futuro, no le voy a decir que no. Yo estoy al otro lado de la muralla china.

— Isidro, no es que haya mala fe en la prensa pero la historia paralela suya y de Antonio Brufau ha creado un morbo tremendo. Lo que no se puede negar es que la salida de Repsol es una decisión histórica.

— La participación en Repsol no era estratégica. Entramos en el accionariado para defender a Gas Natural.

— ¿De las garras de Cortina, conchabado con Rato?



Isidro Fainé recibe el Premio de Transparencia Informativa de El NUEVO LUNES, acompañado por Rosa del Río, a la sazón directora del semanario, cuya ausencia por fallecimiento prematuro dejó una huella profunda en nuestros corazones, y, a su izquierda, por José García Abad, editor de El NUEVO LUNES.

— Eso lo dices tú. Lo cierto es que yo no he sido muy partidario de las participaciones industriales. Me preocupaba mi experiencia en Banco Unión, un holding industrial que desembocó en una situación muy complicada que tuve que intentar arreglar.

Repsol es una magnífica compañía, muy bien dirigida, pero la verdad es que yo nunca hubiera entrado en Repsol por dos razones importantes: primera, porque el precio de las acciones en una industria como esa fluctúa mucho, y segunda, porque la regulación bancaria europea penaliza las participaciones industriales.

— ¿Y por qué se metió en Telefónica?

— Porque nos aportaba una ventaja y sinergias en cuestiones tecnológicas. En 2007 creamos Critería, donde integramos todas las participadas. El 70% eran industriales y el 30% financieras. El primer día prometimos que cuatro años más tarde sería al revés, 70% bancarias y 30% industriales. Entonces tuvimos que dejar Repsol y Telefónica en CaixaBank porque en 2011 pesaban ese 30%. Todo lo demás lo pasamos a Critería. A la banca comercial no le gustan las participaciones industriales. Lo de Telefónica lo puedo defender por la sinergias que recibimos en telecomunicaciones, pero, ¿cómo justificas lo de Repsol?

— Pero hombre, Isidro, eso de vender perdiendo dinero no está bien visto, ¿no le parece?

— Ah, amigo... Como te decía, yo me mantuve al margen.

— La verdad, Isidro, para bien y para mal tiene que ser consciente de que todo el mundo le ve todavía como el hombre que manda sobre el universo “la Caixa”.

— No es así. Yo sólo mando en mi casa y con el permiso de mi mujer.

— La acción de Telefónica está bajando de una forma...

— Con Telefónica puedes tener un buen dividendo y otras ventajas del ámbito tecnológico y de la prospectiva. Si adelantamos a nuestros competidores en todos los asuntos tecnológicos, es por Telefónica.

— Perdona que insista, pero a pesar de las murallas chinas me inclino a pensar que en el llamado Universo Caixa no se toma ninguna decisión importante sin consultarle.

— Pues no, ésta no, se lo prometo.

APOYARÉ A SÁNCHEZ CONTRA LA POBREZA INFANTIL

— ¿Qué me puede decir de su reciente visita al presidente Sánchez en la Moncloa? ¿Qué le ha pedido?

— Estoy dispuesto a apoyar al pre-

sidente del Gobierno en su nuevo plan de lucha contra la pobreza infantil. He puesto a disposición de **Pedro Sánchez** la experiencia de la Fundación Bancaria “la Caixa” contra esa pobreza hereditaria: a través de los diez años del programa CaixaProinfancia, nuestro conocimiento en la materia para contribuir, en la medida de lo posible, a lograr este objetivo del Gobierno. Un objetivo que compartimos porque hemos sido pioneros de esta lucha en España.

De momento, aún no hemos concretado nada más, al margen de esta voluntad, sensibilidad y compromiso por parte de la Fundación, de aportar parte de la financiación a este nuevo plan, y, así, aumentar el número de menores en riesgo de exclusión social que recibirán ayuda alimentaria y apoyo para erradicar el abandono escolar.

— ¿Cuáles cree usted que deberían ser las prioridades para la economía española?

— Lo que diré no solo es válido para la economía española. Creo que es conveniente un cambio de tercio en la política económica, un cambio consistente en mover el eje de actuación, desde la macroeconomía a la microeconomía. Con un propósito muy ambicioso: que el crecimiento no sea sólo sostenible, sino también inclusivo. Ahora, pienso, es el momento de que el

“Mi opinión es, en general, buena de todos los presidentes que España ha tenido en la democracia. Todos han actuado con la mejor voluntad y con toda su capacidad ante problemas colosales. De todas formas debo advertirle que no me meto en política. Yo estoy para ayudar, pero siempre he tenido un perfil político distante”

protagonismo y la prioridad recaigan en otros ámbitos, como la buena calidad del sistema educativo, el correcto funcionamiento del mercado laboral, la regulación adecuada de la competencia entre las empresas y el diseño acertado del sistema tributario. Cada uno de estos ingredientes es muy útil para conseguir un modelo de desarrollo sostenido, eficiente y equitativo. Pero hay otro cuya aportación es, a mi juicio, crucial: el emprendimiento, el fomento de los emprendedores. Esas deberían ser algunas de las prioridades para la economía.

UNA OPINIÓN FAVORABLE DE TODOS LOS PRESIDENTES DEL GOBIERNO

— ¿Qué opina de los presidentes del Gobierno con los que usted ha hablado?

— Mi opinión es, en general, buena de todos los presidentes que España ha tenido en la democracia. Todos han actuado con la mejor voluntad y con toda su capacidad ante problemas colosales. De todas formas debo advertirle que no me meto en política. Yo estoy para ayudar, pero siempre he tenido un perfil político distante. Firmo acuerdos con las distintas autonomías, de todos los colores. No voy a las conferencias que pronuncian. Más bien las evito. Claro que cuando me llama un presidente del Gobierno acudo presuroso.

Fainé ha jugado un papel importante en la cuestión catalana tanto con Don Juan Carlos como con Don Felipe —me indica mi fuente palaciega—. Cuando se ponía complicado el asunto, Don Juan Carlos llamaba a Isidro Fainé, desayunaban juntos, intercambiaban opiniones y charlaban mucho y claro.

Fainé está en todo de la forma más discreta. Don Juan Carlos, con quien sigue viéndose de vez en cuando, lo apreciaba mucho y le agradecía que desde la sombra había hecho muchísimo por el país. Apreciaba su inteligencia, su auténtico espíritu democrático y en su entorno me dicen que entendía que su amigo Isidro sabía mover los hilos más de lo que aparentaba...

Es cierto que Fainé rehúye acudir a las conferencias de unos y otros políticos.

— Es verdad que usted no se mete en política, pero tendrá sus ideas políticas. ¿No es así?

— Estoy muy abierto a todo, pero sin ningún extremismo. Soy más bien moderado en política. Me he movido siempre en las ideas socialdemócratas. Nunca en los extremos, en ningún sentido.

— Hablemos de los presidentes, empezando por Adolfo Suárez.

— No tuve ocasión de hablar con Adolfo Suárez, pues entonces yo ocupaba un puesto modesto en el Banco Atlántico. Recuerdo que



Fusión de GrupCaixa, en 1988.

Viene de página III

Suárez participó en un proceso para entrar en el Banco previamente a su carrera política.

— **Sigamos con Felipe González**
— Fue un gran estratega, un hombre de acción. Renunció al marxismo, centrándose en el impulso por hacer de España un país homologable con los vecinos. Y nos integró en la Comunidad Europea. Se movió muy bien por todos los sitios. Es una persona muy inteligente que aún mantiene un gran prestigio fuera de España, en América y en Europa. Supo hacerse buen amigo de todos y, en especial, de los alemanes.

— **Continuemos con Aznar**
— Tengo buena opinión sobre él y una relación muy correcta. Le veía cuando me llamaba por distintos temas, en Cataluña, o en Madrid. Tuvo un gran éxito al conseguir que entráramos en la Unión Monetaria, en el euro. Es una persona con determinación. Observo que se entiende bien con Felipe González, tal como se mostró en el mano a mano organizado por el diario *El País*. Los problemas que se van encontrando unos y otros en su Presidencia son diferentes y, en general, los abordan de la mejor manera posible.

— **¿Y Mariano Rajoy? ¿Y Sánchez?**

— Hombre, **Rajoy**, en una situación muy comprometida, evitó el rescate de España, cuando, por cierto, casi todo el mundo empresarial se lo pedía. Yo no fui uno de ellos. También tengo una buena impresión del presidente **Sánchez**, que intenta sacar adelante el país en un momento tan difícil. No te puedo decir nada negativo.

LA FUNCIÓN DEL LÍDER

— **¿Qué virtudes debe tener, en su opinión, el dirigente?**

— Responderé con una acertada frase del abogado y activista norteamericano Ralph Nader: "La función de un líder no es dirigir seguidores, sino conseguir que aparezcan y se desarrollen nuevos líderes". Las virtudes de un directivo capaz son que dirige y estimula a sus colaboradores, los anima a ponerse metas ambiciosas y les da libertad y méritos para que las consigan. Yo, personalmente, prefiero un equipo de "leones" que un equipo de "corderos".

Y ello valdría tanto para la fundación que presido como para las empresas de cualquier tipo y dimensión. Esas que tienen éxito porque sus empleados tienen autonomía: de decisión y de acción, para perseguir los objetivos comunes. Es necesario dar a los directores y empleados un ámbito de libertad importante para que logren su desarrollo.

Un buen líder comparte habilidades y conocimientos con las personas de su entorno. Escucha activamente, analizando las opiniones de su equipo, incluso las contrarias, que son las buenas. Promueve la cooperación, aplaude la iniciativa, aunque a veces salga mal, y mantiene una relación con el equipo, basada en la autonomía y la libertad responsable. De esta manera, facilita el compromiso colectivo con el proyecto común y mantiene equipos entusiasmados.

— **¿Qué pide a sus empleados?**

— Lo que me pido a mí: esfuerzo, exigencia, coherencia y comprensión. Para mí, cada uno de ellas y ellos son decisivos y les doy valor propio como personas individuales en los resultados de la entidad. Y es así en la Fundación Bancaria "la Caixa", y lo ha sido antes, en todos los lugares donde he trabajado. Cada vez que he llegado a un nuevo puesto de trabajo, he querido conocer a



Isidro Fainé en su despacho, en 1982.

"Un buen líder comparte habilidades y conocimientos con las personas de su entorno. Escucha activamente, analizando las opiniones de su equipo, incluso las contrarias, que son las buenas. Promueve la cooperación, aplaude la iniciativa, aunque a veces salga mal, y mantiene una relación con el equipo, basada en la autonomía y la libertad responsable"

todos mis colaboradores, y reconocer el papel vital de los que nos han antecedido. Los logros de la Fundación no son míos, sino de todos aquellos que trabajan allí, y que lo han hecho desde su creación.

— **¿Cómo enfoca usted las relaciones laborales?**

— Siempre he procurado cuidarlas mucho, son la base de esos posibles éxitos a los que me he referido. También he citado mi voluntad de conocer a todos mis empleados. En la Fundación hemos sido reconocidos como uno de los mejores lugares para trabajar en España, por parte de Great Place to Work, GPTW, que evalúa las prácticas y políticas de recursos humanos, y la percepción que tienen los empleados. Y ese mismo instituto internacional, GPTW, nos otorgó el premio Better for the World, mejor empresa para trabajar por el mundo, por integrar en nuestra filosofía las políticas de Responsabilidad Social Corporativa destinadas a mejorar la sociedad, y que, sin duda, contribuyen a que los empleados se sientan orgullosos al realizar su trabajo.

Para la Fundación, el mantenimiento del bienestar y las condiciones laborales de sus empleados son elementos clave. Si el trabajador se siente valorado y participa en la organización, contribuye a que ésta funcione mejor.

MI MODELO ES FRANCESC MORAGAS, EL FUNDADOR DE "LA CAIXA"

— **¿Quién le ha inspirado en su técnica para alcanzar el poder? ¿Maquiavelo, Talleyrand, Napoleón? ¿Se ha valido usted de algún**

modelo en el mundo empresarial o político?

— No, ninguno. Primero, he de recalcar que el concepto poder no existe para mí, sólo existe el de servicio. El poder no es una de mis preocupaciones. Y si hablamos de servicio, mi modelo es **Francesc Moragas**, el fundador de la Caja de Pensiones para la Vejez, de quien este año celebraremos el 150 aniversario de su nacimiento. Y frases suyas como "soy optimista y mi optimismo es indispensable en mi trabajo"; "Lo imposible es sólo un poco más difícil que lo difícil"; "las empresas deben ser solventes, rentables y humanas, y a veces, nos olvidamos de esa tercera parte". U otra, todavía más esencial, y que he convertido en mi divisa: "El trabajo en la cabeza y la gente en el corazón". Esta frase, y el modelo y la técnica de Moragas, son los que me inspiran, además de los ejemplos, como comentaba antes, de otros dirigentes que le han seguido en "la Caixa". También de **Vilarasau**, con su inteligencia, sagacidad, tenacidad,

cautela y coraje; así como de **Ricardo Fornesa**, por su empuje, fortaleza, memoria y su capacidad de acción.

— **Errores y aciertos. ¿Aprendió más de los errores o de los aciertos?**

— Siempre son más agradables los aciertos, por supuesto, y dejan mejor sabor de boca, pero de los fracasos se aprende mucho. La cultura anglosajona no se fía de las personas, los empresarios, los emprendedores, que no han fracasado nunca. Ello quiere decir que no han sabido levantarse después de una caída, innovar, adaptarse con flexibilidad a los retos cambiantes de la sociedad... Y en ocasiones un solo fracaso puede ser el último, el definitivo.

Yo siempre intento aprender mucho del "trial and error", del método prueba y error, y pensar en nuevas ideas. No es garantía de acierto, pero sin duda lo es de no repetir errores viejos. Como también se dice: unas veces se gana y otras se aprende. Me gusta innovar, desde

la prudencia y la anticipación.

— **¿Cuál ha sido su mayor éxito y su peor fracaso? ¿Puede hablarle de los momentos críticos en su vida personal y en la profesional?**

— No sé si debería hablar de "éxitos" o simplemente de propósitos conseguidos con buenos resultados. Y aunque así fuera, no me atrevo a hablar de un solo éxito, pero sí de diversos éxitos que al menos para mí podría considerar "mayores". Algunos los citaba al hablar de mis etapas profesionales: cada una de esas etapas —la salvación del Banco de Asunción, el desarrollo de Abertis, la expansión de "la Caixa"— lo son para mí individualmente, y confío en que también lo sean por los frutos que han dado a la colectividad.

De forma más concreta, un éxito fue mi incorporación a "la Caixa" en 1981 como subdirector general, el cumplimiento de mi propósito al hacerlo: contribuir a diseñar la nueva estructura de la entidad y su expansión fuera de su territorio histórico, de Cataluña y Baleares. No sólo eso: he querido contribuir a convertir el actual CaixaBank en uno de los grandes bancos de Europa, y no he ahorrado ningún esfuerzo hasta conseguirlo.

Otra consecución ha sido la de transformar "la Caixa", hace seis años, en la Fundación Bancaria "la Caixa" de hoy, heredera del compromiso social de la primera, y que gestiona toda la Obra Social, además de controlar Critería CaixaHolding, que es la propietaria de las participaciones accionariales en CaixaBank. Y otro logro más, y decisivo por lo que implica, ha sido el de poder mantener en 500 millones de euros el presupuesto anual en Obra Social durante los peores años de la crisis económica.

Son sabidas las difíciles circunstancias: los últimos diez años han estado marcados por una crisis severa de la que aún nos resentimos como sociedad, especialmente los colectivos más vulnerables. Conscientes de dicha coyuntura, "la Caixa" ha mantenido y aumentado su presupuesto para contribuir a paliar esta situación. Pero no podemos perder de vista los retos futuros que se avecinan. De ahí que, aplicando los principios de anticipación, flexibilidad y subsidiaridad



Isidro Fainé flanqueado por Jordi Gual (izquierda) y Gonzalo Gortázar (derecha), presidente y consejero delegado de CaixaBank, respectivamente.

que guían la acción de la entidad desde hace más de un siglo, apostemos firmemente por el apoyo a la ciencia, la investigación y el talento. La salud es y será clave en el futuro próximo. Muchos grandes retos de la humanidad están relacionados precisamente con la salud. Por ello, con una inversión de cerca de 170 millones de euros en el bienio 2018-2019, la investigación será uno de los principales ejes de la actividad de la Fundación Bancaria "la Caixa", que se orientará a combatir las enfermedades más graves y extendidas.

Me gustaría añadir, en el capítulo de satisfacciones, el nacimiento y consolidación de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos. Contribuir a formar referentes personales y profesionales es otra de mis grandes inquietudes. Estoy convencido y contento, pues creo que lo harán aún mejor sin mí.

Seguramente podría añadir otros logros o consecuciones, como la extensión de Obra Social a Portugal, muy reciente, y muy ilusionante. Tras la entrada del banco portugués BPI en el Grupo CaixaBank, la Fundación Bancaria ha iniciado su despliegue en el país luso en la primera mitad de 2018. Esta implantación responde a la voluntad de llevar la acción social a los territorios donde CaixaBank desarrolla su actividad bancaria.

En cuanto a momentos críticos, por supuesto que ha habido también. El inicio de la crisis, el fallecimiento de **Juan Antonio Samaranch**, de **Ricardo Fornesa** y, el año pasado, de **Salvador Gabarró**, mi antecesor en la presidencia de Gas Natural, un momento especialmente doloroso... Y en cuanto a fracasos, por supuesto que los ha habido, pero no creo en ellos. O sólo para aprender de ellos, como decía antes.

MIRANDO AL FUTURO

— **¿Hacia dónde va "la Caixa"? ¿Cómo se la imagina usted dentro de 10 años?**

— La veo igual y distinta. Igual, en el sentido de que conserve su esencia, su cultura, su compromiso social fundacional. Distinta, porque haya sido capaz de adaptar esas tres características a los nuevos retos. A ello, a esta adaptación respetuosa, responde el lema de nuestro Plan Estratégico 2016-2019: "Cambiamos presentes, construimos futuros". Unos futuros que también estamos construyendo preparando un nuevo plan estratégico para el siguiente período. Hablamos de los próximos diez años, pero me gustaría que el edificio levantado dure por los menos otros cien años, los mismos, o más, de los que ha durado hasta hoy. Continuaremos haciendo obra social con la prudencia y rigor que nos caracteriza, y lo haremos, como dije en el acto en que recibí el premio Forbes a la filantropía, prestando atención a las necesidades sociales que vamos escuchando en el corazón de las personas, adivinando sus sentimientos y descubriendo también las quejas que no se profieren.

— **¿Con qué sueña usted?**

— Con una sociedad más justa, que dé más oportunidades a las personas que más lo necesitan. Esa es la misión de la Fundación Bancaria "la Caixa", pero también mi sueño. Solucionar temas que me preocupan, como la soledad que veo en los hospitales, en personas sin recursos ni familia.

Sueño con la igualdad de oportunidades para todos. Con acabar con la exclusión financiera y la pobreza. Son sueños que en vigilia trabajo de forma activa para conseguir hacer realidad.



En una visita a un proyecto de la Obra Social "la Caixa" en Guatemala.

"Mi padre me dio la cabeza, mi madre el carácter y el corazón"

Isidro Fainé como persona humana

Me emociona cómo me refiere Isidro Fainé a corazón abierto, casi en modo de confesión, recuerdos muy vivos de sus padres y de su infancia. Pocas veces se ha encontrado este periodista con un testimonio tan sincero.

— Mi padre me dio el criterio, el buen sentido, la cabeza. Mi madre me dio más: el carácter y el corazón. Mi padre pensaba mucho.

Siempre me daba buenos consejos. Me dio la calma y la paz. Mi padre empezó a trabajar de campesino y luego se colocó en una fundición en Barcelona. Fue obrero de mono, sufriendo condiciones durísimas, aguantando un calor terrible de 40 grados. Mi madre era un terremoto en el mejor sentido de la palabra y una negociante lista e incansable.

— **¿Pudieron ver como se abrió usted camino en la vida? ¿Fueron testigos de tu éxito?**

— El éxito es siempre relativo. Decía Kipling que el fracaso y el triunfo son dos impostores. Vieron que podía estudiar el Bachillerato a mis 15 años gracias a su sacrificio y que cursé una carrera, que tuve la suerte de que me hicieran doctor en Económicas. Mi tesis doctoral la dediqué a mi padre y la

entrada en la Real Academia, a mi madre.

— **Pero eso es triunfar**

— Sí, pero para mí el dinero no era lo más importante. Aunque no se lo crea, nunca he negociado mi sueldo. Lo negocié cuando entré en "la Caixa", pero nunca más. Cuando en 2016 me hicieron presidente de Gas Natural Fenosa, les dije a los consejeros: "Os voy a resultar muy



"Conozco a Isidro Fainé, de mi misma edad, desde hace medio siglo".

"Lo cierto es que el trabajo me absorbe y debería decir que fuera del trabajo lo que hago, buena parte de mi tiempo, es trabajar. Es fácil encontrarme en mi despacho de la Diagonal muchos sábados y domingos por la tarde. Pero también es cierto que dedico todo el tiempo posible a mi familia, mi esposa, mis hijos y mis nietos. Esos son de los mejores momentos para mí, de compartir y escuchar"

barato. Este nombramiento no añade ni un euro a mi sueldo". Yo he mantenido siempre el principio de recibir un solo sueldo, aunque ocupe muchos puestos. Así lo hice notar cuando en el año 99 me hicieron director general".



Isidro Fainé entre Ángel Sánchez (izquierda), director general de la ONCE, y Alberto Durán (dcha), vicepresidente ejecutivo de la Fundación ONCE, en la presentación del cupón dedicado al Compromiso de la Obra Social de "la Caixa", con motivo de su centenario.

Viene de página V

Cuando tienes una idea de servicio no triunfas porque siempre vas descubriendo lo que queda por hacer. En realidad, pienso que está todo por hacer cuando veo la cantidad de cosas que se necesitan, los servicios que faltan en la sociedad... El triunfo o el fracaso llegan al final de la vida, cuando ves la relación entre lo que piensas y lo que consigues. Siempre intento perseguir la excelencia.

— **Me refiero al legítimo orgullo de sus padres al ver cómo su hijo se sitúa donde usted llegó.**

— Mis padres eran mucho más profundos

— **¿Eran muy religiosos también?**

— No tenían formación pero eran buenas personas y valoraban más ver en mí los valores que me inculcaron. Por eso llevo aquí, en mi pecho, la Cruz de Caravaca, a la que tengo devoción y a la que mi madre me hacía rezar con unas oraciones que me aprendí de memoria [Se abre la camisa para enseñarme la Cruz de Caravaca]. Mis padres me enseñaron que la felicidad está más en dar que en tener.

— **Supongo que disfruta usted de muchos amigos pero, ¿tiene también enemigos?**

— No sé si tengo enemigos, pero he procurado siempre sustentarme en el comportamiento ético. Un comportamiento ético se basa en el trabajo bien hecho, en la honestidad y en el compromiso y el sentido de responsabilidad con los demás. Los directivos somos miembros activos de una comunidad y, como tales, debemos ser sensibles y solidarios. El modelo de directivo que personalmente defiendo atiende a la naturaleza del ser humano y sabe sacar lo mejor de cada uno a través de un diálogo continuado de razonamientos encontrados.

Amigos, tengo muchos, algunos desde hace muchos años. No quisiera dejarme a ninguno, pero todos ellos saben que lo son y que ocupan un espacio en mi corazón. También los tengo presentes junto a mi mesa de trabajo.

“LO QUE HAGO FUERA DEL TRABAJO ES TRABAJAR”

— **¿Qué hace usted fuera del trabajo?**

— Lo cierto es que el trabajo me absorbe y debería decir que fuera

“Si debo hablar de las dos personas que más han influido en mi vida, son mis padres. Mi padre me dio la cabeza, la reflexión, coraje, y la idea de servicio. De mi madre saqué empuje, carácter, resistencia, actitud comercial y capacidad de negociación. Eran labradores humildes de Manresa, que dedicaron todo su esfuerzo a mi educación, y que me transmitieron precisamente ese valor, el de la cultura del esfuerzo, que después he tenido como prioridad en todas mis etapas”

del trabajo lo que hago, buena parte de mi tiempo, es trabajar. Es fácil encontrarme en mi despacho de la Diagonal muchos sábados y domingos por la tarde. Pero también es cierto que dedico todo el tiempo posible a mi familia, mi esposa, mis hijos y mis nietos. Esos son de los mejores momentos para mí, los momentos de compartir y escuchar. Y aún, como creo en el proverbio irlandés que dice que “Cuando Dios hizo el tiempo, lo hizo de sobra”, reservo espacio para leer y para pensar. Mucho más de lo que la gente piensa.

— **¿Qué lee?**

— Como le decía, una de mis grandes aficiones es leer. Clásicos como *El arte de la prudencia*, de Baltasar Gracián, o *la Ética a Nicómaco*, de Aristóteles, una obra de absoluta vigencia, porque a todos nos sigue interesando qué cualidades del carácter necesitamos potenciar para buscar la felicidad. O, ya que hablamos de felicidad, me interesan autoras como Jane Austen.

Las condiciones que la escritora británica consideraba claves para ser feliz las he podido encontrar en algunos de los mejores momentos de mi vida, como cuando me incorporé a “la Caixa”. Condiciones como tener un propósito común, compañerismo, respeto, moderación, buen humor, comunicación... Los buenos libros son los que cumplen esta misma receta, y se convierten en guías para vivir.

Otra de mis aficiones es el deporte en general, en especial el

tenis y el golf, deporte éste que, a pesar de que puede ser muy competitivo, permite caminar al lado de la persona con la que juegas, a un ritmo humano y cercano. Disfruto con el fútbol, el atletismo, el montañismo y el remo. Me gusta la música, la ópera, y voy al Liceo cuando mi agenda me lo permite.

FAINÉ SIGNIFICA FAENA

— **¿Quién es la persona que ha influido más en su vida?**

— Ha habido muchas, pero si debo hablar de las dos personas que más han influido en mi vida, son mis padres. Mi padre me dio la cabeza, la reflexión, coraje, y la idea de servicio. De mi madre saqué empuje, carácter, resistencia, actitud comercial y capacidad de negociación. Eran labradores humildes de Manresa, que dedicaron todo su esfuerzo a mi educación, y que me transmitieron precisamente ese valor, el de la cultura del esfuerzo, que después he tenido como prioridad en todas mis etapas. Mi padre me recordaba una y otra vez el significado de mi apellido: “Fainé significa que tienes que hacer faena”, una advertencia para cuando yo, de joven, le decía que me gustaba el santo de mi nombre, Isidro, porque, cuando yo tuviera que labrar, serían los bueyes quienes trabajaran mientras yo me dedicaba a leer tebeos.

Dicen que uno se cura de todo menos de su infancia y que es allí donde se obtienen las enseñanzas más valiosas. Mis padres —recalco lo que le he dicho antes— me inculcaron cinco valores: esfuerzo, responsabilidad, honestidad, respeto y la importancia irrenunciable de la palabra dada, una virtud muy extendida entre los agricultores. No he olvidado las enseñanzas de mis padres, que siguen influyéndome a diario.

También he aprendido muchísimo de compañeros en las distintas empresas donde he trabajado. En “la Caixa”, **José Vilarasau** o **Ricardo Fornesa**, mis predecesores en la presidencia. En mi despacho me acompañan siempre las fotografías de mi familia y de mis colaboradores más cercanos a lo largo de mi trayectoria. He querido ser justo y corresponder con el mismo respeto, admiración y amistad a esas personas que me han influido.

No quiero dejar de mencionar que también he aprendido de mis colaboradores más directos, así como de técnicos y empleados de base muy inteligentes.

La fuerte personalidad religiosa de Isidro Fainé

¿Que quién es mi modelo? Jesucristo

La fuerte personalidad religiosa del presidente de la Fundación Bancaria “la Caixa” no es en él una anécdota, digamos de su vida privada, sino una categoría que da sentido a su vida y, por tanto, inspira su actividad profesional. Aunque puede chocar un tanto en comparación con las entrevistas convencionales, me pareció significativo explorar un terreno que para casi todos los dirigentes empresariales con los que he hablado es un terreno tabú.

Cuando un periodista del *Financial Times* le preguntó cuál era el modelo que le inspiraba, Fainé no tuvo empacho en declarar: “Jesucristo”. El periodista no lo publicó y Fainé comprendió entonces que hablar de estas cosas está mal visto. “Que hoy tienes que ser escéptico”.

— En mi mente flota la idea de la pertenencia de Isidro Fainé al Opus Dei.

— Si se entiende por Opus Dei —matiza— procurar que con tu tra-

bajo se ayude a las personas, eso encaja con lo que me enseñaron a rezar los jesuitas y el cura de Santa Coloma de Gramenet. Cuando por primera vez oigo, en esta parroquia, que “una hora de trabajo es una hora de oración”, lo adopto como la idea central de mi condición religiosa. Lo que me interesa resaltar es qué me ha aportado a mí la religión, una aportación que para mí es revolucionaria. Se la repito porque es la esencia de mi pensamiento: “Una hora de trabajo es una hora de oración”. Son los mandamientos lo que tienes que cumplir. Por desgracia, hay que reconocer que todos hemos cometido errores. Cuando me encontré con el Santo Padre y me dijo: “Yo podía ser uno de estos pobres”, me reafirmé en mi creencia: Dios es el trabajo y el servicio.

CON EL PAPA FRANCISCO

— **Se ha encontrado usted con el Papa Francisco. ¿Qué opina de él?**

— Lo he visitado varias veces. Fran-

Atención religiosa al final de la vida

Conocimientos útiles sobre creencias y convicciones



Atención integral a personas con enfermedades avanzadas

Obra Social "la Caixa"

Libro dedicado al final de la vida desde la perspectiva de las diferentes creencias.



Con un niño en los hombros en el Día del Voluntario "la Caixa".

cisco daría la vida por los demás. En una visita que le hice le llevé este librito *—que también me regala a mí—*, en el que se conforta a los enfermos que están en fase terminal, esperando la muerte, con lo que dicen para estos casos las distintas religiones, incluidos los ateos. Al dárselo vi cómo al Santo Padre se le caían las lágrimas. Era el día que el Santo Padre había beatificado a la Madre Teresa de Calcuta. La idea del libro la tuve tras visitar un hospital en el que hablé con los que sabían que iban a morir. Se me removió todo.

El librito, del que reproducimos la portada en estas páginas, se titula "Atención religiosa al final de la vida. Conocimientos útiles sobre creencias y convicciones". La entrega de este librito al Papa Francisco la hizo Fainé acompañado de César Alierta, y en el contexto de la Fundación ProFuturo, conocida como "Fundación del Papa" y promovida e impulsada por ambos personajes.

En su primera visita al Papa Francisco, el entonces presidente de Telefónica preguntó al Papa cuál era el primer problema mundial, y este le respondió que los niños en el Tercer Mundo no tienen acceso a la educación, por lo que nunca podrán salir de la pobreza. Para resolver este pro-

blema, pusieron juntos en marcha el proyecto ProFuturo, dedicado a la educación digital de los niños sin escolarizar. Detalle curioso: en esta fundación participa Manolo González, que fue dirigente del Partido Comunista de España, quien suele acompañar a Fainé y Alierta en los viajes que hacen a Angola.

— ¿Le gusta más este Papa que el anterior?

— Al anterior no lo he conocido. Conocí a Juan Pablo II, que nos recibió a mis hijos y a mí y estubo cariñoso.

— A Francisco lo están machacando

— Es inevitable cuando haces algo importante, pero, ¿qué colectivo no tiene miserias?

— Y la Curia más...

— No sé si más o menos. Las miserias están en todas las personas. Seamos sinceros: cuando nos miramos de verdad a nosotros mismos, ves la cantidad de miserias que tienes. Hay que ser consciente de ello y saber perdonar. Yo no estoy contra nadie y respeto que otros piensen de una forma distinta. Faltaría más.

— ¿Cómo se ve usted a sí mismo?

— Como una persona que ha

“Cuando estaba en Banco Unión me llevaba en los largos viajes en tren o en avión la ‘Suma Teológica’, y me empapé de la obra de Santo Tomás y de Aristóteles. Yo he tenido mis dudas, pero al final es como una explosión de amor. La plena realización en este mundo es muy difícil. La tendrás donde Dios te ha traído. Por eso es importante tener fe”

intentado ser coherente con el niño que nació en Manresa. En el caso de mi actual dedicación a la Fundación Bancaria y a la Obra Social, puedo decir que existía una idea que emergió en mí hace muchos años, en esa niñez. Cuando con diez años me dirigía al colegio, tuve percepción de la miseria colectiva de muchas familias. Y, en aquella época, recuerdo que le pedí a Dios que algún día me permitiera ayudar a esas personas.

LA OBRA SOCIAL ME HA PERMITIDO ESA GRACIA

Hoy, a través de la Obra Social, creo que he recibido esa gracia. Y lo que más me obsesiona a estas alturas de mi trayectoria es garantizar la Obra Social por cien años más. Puedo decir con satisfacción que la Fundación ha consolidado

una posición de liderazgo a nivel internacional, situándose en tercer puesto en volumen de activos, con 24.000 millones de euros, según un informe del Instituto Coordinadas, y sólo por detrás de la Bill & Melinda Gates Foundation y Wellcome Trust.

No veo sentido a la vida si no hay una continuidad. Yo no puedo pensar que tú, que eres una criatura de Dios, vas a desaparecer para siempre.

Cuando estaba en Banco Unión me llevaba en los largos viajes en tren o en avión “la Suma Teológica”, y me empapé de la obra de Santo Tomás y de Aristóteles. Yo he tenido mis dudas, pero al final es como una explosión de amor. La plena realización en este mundo es muy difícil. La tendrás donde Dios te ha traído. Por eso es importante tener fe.

El otro día, al terminar un discurso en un acto público, hablé de Dios. Me parece importante expresarme abiertamente y con sinceridad al respecto.

— Comprendo que la fe ayuda mucho a los creyentes a la hora de la muerte

— Cuando San Ignacio estaba en la guerra le dispararon una bala, creo que en una pierna, y, temiendo que iba a morir, se acercó a un soldado, que no era sacerdote, pidiéndole que le confesara. Y el soldado le dio la absolución. El arrepentimiento y la gracia van unidos. Soy consciente de que he hecho cosas mal. Soy como tú, y como todos, con los mismos defectos, con las mismas tentaciones.



En una visita a enfermos avanzados en la Obra Social.



Fundación Amigos Museo del Prado

36.000 Amigos con el Prado

Agradecemos la colaboración y ayuda de las instituciones, empresas y particulares que hacen posible nuestro apoyo al Museo

PATROCINADORES:

Abertis
El Corte Inglés
Fundación ACS
Fundación Banco Santander
Fundación BBVA
Fundación MAPFRE
Fundación Repsol
Fundación Vodafone España
Iberia Líneas Aéreas
Infinorsa
Japan Tobacco
International (JTI)

COLABORADORES:

Abante
Asociación Española de Normalización (UNE)
Banco de España
Banco Sabadell
Bankia
Bergé Automoción
Bloomberg L.P.
BME
BP Oil España
Citi
Coca-Cola European Partners Iberia, S.L.U.
Colegio de Registradores de España
Endesa
ENUSA
FCC
Fundación AON España
Fundación Arquia
Fundación AXA
Fundación Bancaria "la Caixa"
Fundación Barrié
Fundación Cajamurcia

Fundación Cepsa
Fundación Cruzcampo
Fundación Ibercaja
Fundación Iberdrola España
Fundación IE
Fundación Juan-Miguel Villar Mir
Fundación Montemadrid
Fundación Prosegur
Fundación Puig
Fundación Renault España
ITP Aero
J.P. Morgan
Linklaters
Mahou San Miguel
Mediaset España
NEORIS
Saint-Gobain
Santa Lucía Seguros
SEPI
Suez España-Fundación Aquae
Técnicas Reunidas
Telefónica S. A.
Uría Menéndez
Viscofan

MEDIOS DE COMUNICACIÓN:

ABC
Actualidad Económica
Cambio 16
Cambio Financiero
Cinco Días
Consejeros
Diario de Navarra
Diario Médico
Ejecutivos
El Economista
El Mundo
El Nuevo Lunes
El País
El Siglo de Europa
Expansión
Heraldo
Inversión y Finanzas
La Razón
Servimedia
Unidad Editorial
Vocento

Hazte Amigo del Museo del Prado

Contáctanos +34 91 420 20 46 www.amigosmuseoprado.org

MEDALLA DE ORO AL MÉRITO EN LAS BELLAS ARTES
MEDALLA DE HONOR DE LA REAL ACADEMIA DE BELLAS ARTES DE SAN FERNANDO