



Aldo Olcese  
"El control político  
de las cajas de  
ahorro no es válido"

Aldo Olcese, miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Empresariales, es uno de los precursores de la Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en España. En esta entrevista, exige al sector empresarial la creación de un observatorio de RSE, critica la elevada presencia de políticos en los órganos de gobierno de las cajas de ahorro y explica el origen de esa asignatura de empresa sostenible y responsable que podría llegar a las universidades durante esta legislatura.



#### **¿Crisis o desaceleración?**

Yo percibo desaceleración. Pero habría que matizar porque en España sí tenemos algunos componentes de crisis. Tenemos una crisis inmobiliaria bastante clara. No tenemos una crisis financiera, mientras que en el contexto internacional la crisis es más financiera que inmobiliaria. Ésta es una variante importante. Para mí es mucho más grave tener una crisis financiera que tener una crisis inmobiliaria. Pero también es cierto que la crisis financiera es básicamente de liquidez y de confianza y, por tanto, debería resolverse en un plazo no muy largo. De hecho, yo creo que la crisis financiera no se va a extender más allá del verano.

#### **¿Cómo puede afectar al desarrollo de la RSE?**

Entre quienes piensan que la Responsabilidad Social es un aditivo relacionado con el marketing y la imagen, se va a resentir porque tenderán a recortar los gastos que se entiendan como no estratégicos o estructurales. Pero para los que entienden, como yo, que la RSE es estratégica y que, por tanto, ha de formar parte de sus mecanismos de gestión irrenuncia-

bles, no les va afectar. Pensarán que tienen que seguir dedicándole tiempo, esfuerzo y recursos a la RSE. Yo creo que es un mito que la RSE implique sólo costes. Hay muchísimas dimensiones de la RSE que no implican costes: los códigos de ética y conducta, la lucha contra la corrupción, las relaciones transparentes con los medios de comunicación, la transparencia contable, etc. Todo eso no implica costes; implica una manera distinta de hacer las cosas. Es una cuestión de mentalidad, de voluntad y de compromiso.

#### **De hecho, para muchos la RSE aporta beneficios en el medio o largo plazo**

Es como cualquier otra herramienta de gestión empresarial. Debería producir beneficios porque si la empleas es para algo. El beneficio es una consecuencia, no debe ser un fin en sí mismo. Es la consecuencia de una serie de acciones bien hechas. Creo que la RSE bien aplicada en una empresa tiene como consecuencia un incremento de la eficiencia y del rendimiento de la empresa, además de una mejora de su imagen y su reputación.

#### **¿Hemos pasado del ejecutivo agresivo al capitalista humanista?**

Yo estoy firmemente convencido de ello. Ya me partieron la cara hace 20 años por hablar de esto porque fui uno de los precursores. Entonces me miraban regular porque pensaban que era una especie de aficionado al mundo de la empresa, un "dilettante" como dicen los italianos. Pero yo creo que en estos momentos nadie duda de que estamos ante una reformulación del modelo capitalista liberal. Yo creo firmemente en este modelo, pero todo lo importante y lo duradero en el tiempo -y en esto estamos hablando ya de varios siglos- tiene que adaptarse a las nuevas circunstancias y tiene que reinventarse de una manera permanente,

#### **“Los bancos fueron los primeros en entender el concepto de RSE”**

que no sea estructural ni revolucionaria. No se trata de cambiar todo el modelo pero sí de ir haciéndole ajustes para que sea cada vez mejor. Es como el matrimonio o una relación de pareja, hay que cuidarlo cada día, intentar hacerlo mejor, incluso en los pequeños detalles. Y ahí es donde nuestro capitalismo tiene que hacer un gran esfuerzo permanente de renovación y de adaptación. Yo siempre digo que el capitalismo humanista no es que haya que sustituido el economicismo por el

## E en la distancia corta

humanismo, es que ha complementado el tradicional e irrenunciable economicismo con el humanismo en la empresa. Ha quedado ampliamente superado ese concepto de que en la empresa hay que dejar fuera los sentimientos porque los negocios son palabras mayo-

### “Es importante que el Gobierno lleve a bolsa una parte del Fondo de Reserva teniendo en cuenta criterios de RSE”

res y hay que utilizar sólo la cabeza. Ésa es la negación del ser humano. Por tanto, los que dirigimos empresas no podemos negarnos a nosotros mismos, al contrario, tenemos que gestionar las empresas teniendo en cuenta lo que es un ser humano en toda su extensión. Hay que tener en cuenta los sentimientos. Los nuestros y los de nuestros semejantes a quienes tenemos la responsabilidad de dirigir. Es la única forma de dar continuidad al modelo.

### Usted siempre se ha mostrado muy crítico con la presencia de políticos en los consejos de las cajas de ahorro

Sí. Llevo muchos años hablando sobre esto y lo puedo decir con toda rotundidad. Las cajas de ahorro han cumplido y cumplen un papel fundamental en nuestra economía. Son la mitad del sistema financiero y han funcionado eficientemente. Además, tienen dos facetas muy representativas: la obra social (un modelo único en el mundo y muy interesante) y las carteras industriales (algo mucho más novedoso). La gran cuestión, y es ahí donde falla el modelo, es que practican un capitalismo sui generis porque no se rige por la voluntad de accionistas y de una junta general con control capitalístico y de mercado, sino por un sistema en el que conviven políticos y representantes de los clientes. No cotizan en bolsa y, por tanto, no están sometidas a las normas del mercado ni al gobierno corporativo. Además, hay control político porque hay representantes de las diferentes autonomías o corporaciones locales. Ahí es donde hay que cambiar. El modelo de cajas me vale en lo financiero, en lo industrial y en lo social. Pero el control político no es válido. Habría que hacer una reforma del *governance* de las cajas, reduciendo aún más la presencia de los políticos en los consejos de administración.

### ¿Cómo se puede fomentar la ISR en España?

Hay dos caminos. El camino más natural es el del compromiso y el convencimiento, que requiere tiempo

porque son conceptos novedosos y en España todavía estamos en una fase de lanzamiento, ni si quiera de consolidación, de todos estos conceptos. Me refiero a esfuerzo en divulgación y compromiso y a través de políticas públicas de fomento y promoción. Ese es el papel del sector público y no otro. Cuando digo políticas públicas de fomento y desarrollo me refiero desde campañas de promoción hasta incentivos de todo tipo: contratación pública, impuestos, etc.

### El sector financiero es el que mejor reputación tiene, según el análisis Merco

Los bancos han hecho un esfuerzo enorme en cuestiones de Buen Gobierno y Responsabilidad Social. Eso se traslada a la reputación. Son entidades que tienen un contacto con la sociedad permanente. Fueron los primeros que entendieron que todos los nuevos conceptos de esta nueva economía de la empresa, vinculada a la RSE y al Buen Gobierno, son claves para el futuro. Han hecho un esfuerzo muy notable. Es el resultado de un trabajo bien hecho y de una apuesta estratégica en RSE y Buen Gobierno.

### El otro gran titular del Merco es que Inditex destronó por primera vez a El Corte Inglés como empresa española con mejor reputación

Inditex tiene a su favor que está mundializada y que sabe lo que es el grado y el nivel de exigencia que hay en diferentes países y que obligan a estar muy arriba en todos y cada uno de los conceptos de gestión. Creo que es una empresa modélica y no me extraña que haya llegado incluso a desbancar a El Corte Inglés, que es una compañía que funciona muy bien y con una imagen estupenda. Creo que Inditex tiene a su favor que su internacionalización le ha obligado a ser muy eficiente, sobre todo en dimensiones como la atención al público, calidad, imagen o control de proveedores.

### “La representación de las mujeres en la alta dirección es muy triste”

### El Gobierno tiene previsto retomar el proyecto de invertir una parte del Fondo de Reserva de la Seguridad Social en bolsa atendiendo a criterios de RSE

Es importante retomar esta iniciativa por dos razones. Por un lado, hay una razón puramente financiera: invertir en renta variable es bueno para el futuro de esas inversiones. Por otro lado, que desde el Estado se promueva la ISR me parece que es obligado y elemental.

# E

## en la distancia corta

### **¿Qué opina sobre la oposición a este proyecto que mantuvieron el PP e IU en la anterior legislatura?**

La postura del PP y de IU no la entendí en su momento y no la entiendo ahora. Espero que rectifiquen. Seguramente si el PP estuviera en el Gobierno hubiera hecho lo mismo, así que me ha parecido una posición instrumental de oposición.

### **“Es lamentable que desde el sector empresarial no se haya creado ni un solo Observatorio de RSE”**

### **¿Cree que los informes de RSE deberían evolucionar hacia un modelo similar al de gobierno corporativo?**

En la RSE uno de los grandes problemas que tenemos es de homogenización del reporte. Unos lo reportan con el GRI, otros con sus estándares, otros con las variables que hemos establecido en mi trabajo con la Real Academia de las Ciencias Económicas. Sería oportuno, igual que lo fue en el gobierno corporativo, consolidar un modelo por el cual el contenido de la RSE sea voluntario y libre y el reporte esté normalizado. Es decir, que haya transparencia informativa reglada y libertad total y absoluta en los contenidos. Nadie obliga a nadie a hacer nada. Es lo que yo digo a los detractores de la RSE, que se ponen tan nerviosos: tenéis la posibilidad de explicar por qué no hacéis nada o por qué lo hacéis de tal manera. Nadie os obliga a nada y el mercado es inteligente para entenderlo. Explicad vuestra postura y nosotros explicaremos la nuestra.

### **¿Escándalos como los de Gescartera o Fórum y Afinsa denotan que algo en el sistema está fallando?**

Lo primero que falla es la reacción comprometida del propio mercado. En los dos casos que usted menciona hay culpabilidad en las instituciones que interactuaban con éstos y que sabían que interactuaban mal. Como dice la gente, actuaban malamente. Era una operativa rara, perversa. Los que eran contrapartidas de éstos tenían que haberlo denunciado y ser más precavidos. La esencia del funcionamiento de un buen mercado financiero es el autocontrol. No se puede fiar todo al control de regulador y del supervisor. Eso es como pensar que lo que queremos es vivir en un Estado policial. Tiene que haber una conducta cívica de la gente. Así que lo primero que no ha funcionado correctamente es el autocontrol desde la sociedad civil,

en este caso económica y financiera. Ahí es donde hay que insistir mucho. Porque al campo no se le pueden poner puertas, salvo que queramos volver a un estado de control total sobre la actividad económica y financiera como el que teníamos hace treinta años. El autogobierno no se puede reclamar si no hay autocontrol. España es un país muy dado a reclamar autogobierno y a no ejercer autocontrol. Prueba de ello que es que en RSE no hay ni un solo observatorio del sector empresarial, lo cual es muy lamentable.

### **¿Es ésta una de las grandes asignaturas pendientes del sector empresarial en materia de RSE?**

Lo he dicho por activa y por pasiva y lo vuelvo a repetir. No hay modelo de autogobierno posible, como el que estamos reclamando con todo derecho y legitimidad para la RSE, si no hay autocontrol. Para que no haya intervención del Gobierno tiene que haber autocontrol. Me parece muy mal que el autocontrol lo ejerzan sólo los sindicatos y las ONG, y no las empresas, que son los actores principalísimos de la RSE. Las empresas son los actores más destacados, de largo. Los otros stakeholders son muy importantes pero no pueden ser más importantes que los empresarios. Por tanto, esto hay que cambiarlo.

### **¿Usted no ha pensado en abanderar la creación de ese observatorio de RSE del sector empresarial?**

Creo que a mí lo que me corresponde es hacer lo que he hecho. Es decir, dirigir un trabajo desde una institución seria y solvente como la Real Academia de Ciencias Económicas, que ha producido las herramientas para la creación de este observatorio. Las herramientas son unas recomendaciones de consenso amplio. En concreto, 44 recomendaciones y 120 indicadores de medición. Con esto, el que quiera hacer un Observatorio lo puede hacer mañana mismo. Yo estoy intentando convencer a quien hay que convencer. La Academia de Economía no tiene carta de naturaleza para ello. Habría que mirar a la CEOE, al Círculo de Empresarios, a las Cámaras de Comercio...

### **Usted ha sido una de las voces más críticas ante la constitución del Consejo Estatal RSE**

Las empresas no pueden ser consideradas como un stakeholder más. Creo que es un error conceptual grave. Y poco motivador para el pensamiento y la consolidación de la RSE en España. La proactividad del sector empresarial debía haber sido mayor y seguramente, de haber sido así, el Consejo hubiera reflejado otro equilibrio. Discrepo rotundamente sobre que este Consejo se haya creado sobre un real decreto y tenga

un contenido público muy elevado, empezando por su presidente, que es el ministro de Trabajo. Nunca he visto un consejo que nazca de asesorar a alguien que, además, lo preside. No creo que vaya a servir adecuadamente para lo que se pretende. No obstante, a pesar de estas críticas, creo que tener un Consejo de la RSE es una iniciativa interesante.

**Usted trabajó en el equipo de Manuel Conthe, que se encargó de elaborar el Código Unificado de Buen Gobierno. El documento recibió una avalancha de críticas por parte de empresas del Ibex 35**

Es cierto. Pero luego se ha demostrado que no era intervencionista y que las empresas lo han adoptado y están contentas con su aplicación. A todo cambio le sigue una reacción. El sector financiero y empresarial de alto nivel ha sido siempre muy resistente a los cambios en su política de gobierno. Yo lo consideré un lance típico de una situación como la que vivimos. Creo que se organizó de una manera equivocada. Hubo una sobrerreacción, que no se correspondía con la realidad de lo que estaba ocurriendo. Fue una tormenta en un vaso de agua y, como tal, duró poco. Las cosas hay que medirlas una vez rodadas y vistos los resultados.

**¿Pero cree que las empresas lo han interiorizado?**

Sí, lo están asumiendo. Este año es clave pero puedo decir que el nivel de aceptación es elevado. Estoy razonablemente satisfecho de cómo van las cosas. Le daría un aprobado alto al proceso. En un mundo en el que las operaciones corporativas (opas, fusiones, etc.) están a la orden del día, el modelo se resiente. Ahí es cuando se pone en tensión y a prueba. De momento, el gobierno corporativo se subordina a las tensiones corporativas. No debería ser así. Lo hemos visto, desgraciadamente, en las grandes opas y, por todo lo que escucho y leo, creo que lo seguiremos viendo.

**“Las empresas están asumiendo el Código Unificado de Buen Gobierno”**

**¿En qué consiste la asignatura de empresa sostenible y responsable que usted propone?**

Son palabras mayores porque esa es la piedra angular del cambio deseado. Una cosa es convencer a dirigentes que ya están cuajados, que tienen una edad y una cultura empresarial ya formada, y otra es tener la gran oportunidad de formar desde el principio a nuestros



# E

## en la distancia corta



futuros dirigentes con este tipo de conceptos. La buenisima noticia de este trabajo de la Academia es que vamos a formar un convenio con el Ministerio de Educación por el cual los contenidos que hemos desarrollado en este tratado de la RSE les va a servir de inspiración. Habrá un capítulo corto para educación a la ciudadanía dirigido a niños. El objetivo es que desde muy pequeños entiendan cual es la misión de un empresario y de una empresa responsable y sostenible. Después, un contenido más extenso, de capítulo largo, se incluirá en la asignatura de economía en el bachillerato. También es importantísimo porque a esa edad nuestros hijos están empezando a conformar criterio y opinión. Y, por último, un libro de texto, que vamos a publicar ahora, y que sería el manual de una asignatura que se va a proponer desde el Ministerio de Educación a las universidades. La

### “La asignatura de empresa sostenible y responsable es la piedra angular del cambio deseado”

idea es que primero sea optativa y después troncal, dentro de ciencias empresariales. Será la asignatura optativa que sirva para que desde cualquier otra disciplina, distinta a empresariales, se vea el mundo de la empresa. Será un gran avance porque normalmente se ve a la empresa de forma más peyorativa.

### ¿Qué opina sobre la Ley de Igualdad y sus efectos en la estructura de los consejos de administración?

La ley tiene la voluntad de ser un elemento dinamizador de la presencia de la mujer en puestos de alta dirección más que ser un elemento definitorio y fiscalizador. No obstante, las cuotas no funcionan adecuadamente. Puede ser una solución transitoria pero uno no puede obligar estructuralmente a que la cuota de reparto del poder en una empresa sea entre hombres y mujeres. Tiene que ser una cuota de reparto entre los mejores. En este caso la discriminación positiva debe ser un factor instrumental y temporal que sirva para restañar una situación anómala del pasado y del presente. España, que es un país moderno, tiene un índice de representación de mujeres en la alta dirección lamentable. Estamos en el furgón de cola del mundo. No tiene explicación ninguna, excepto que la sociedad española, igual que Japón e Italia, donde pasa lo mismo, tiene un cierto corte machista.

### ¿Es verdad que duerme tres horas al día?

Sí. Tres o cuatro horas. Lo heredé de mi padre y me sirve para tener una capacidad de trabajo superior porque, sencillamente, tengo más tiempo. No es que sea más listo es que tengo más tiempo para leer y estudiar con tranquilidad. La tranquilidad de la noche ayuda mucho porque no hay teléfono, ni hay interrupciones. Son tres o cuatro horas de trabajo. Es como estar preparando una oposición toda una vida.

**Pablo Blázquez**

## 2008, el año del despegue de la ISR



En los últimos años hemos sido testigos de una sostenida innovación a nivel internacional en materia de vehículos de inversión gracias a la ISR (inversión socialmente responsable). Muchos fondos de renta variable, renta fija, hedge funds e incluso sociedades de capital riesgo han ido incorporando políticas en las que se integran criterios éticos, sociales y ambientales en la selección y gestión de activos en cartera. El ejemplo más conocido ha sido la creación de fondos de inversión temáticos, como los de cambio climático y tecnologías limpias. Esta categoría ha generado uno de los nichos más rentables y de mayor crecimiento de la industria de los fondos de inversión en los últimos años. España ha sido hasta la fecha una excepción a esta norma. Este año 2008 va a marcar, sin embargo, un cambio de tendencia.

Entre los múltiples motivos que explican esa falta de impulso de la ISR, se encuentran tanto razones de demanda, como de oferta. Por el lado de la demanda, el ahorrador español se caracteriza por un bajo nivel de sofisticación financiera. Esto trae consigo dos consecuencias importantes. En primer lugar, muestra una alta preferencia por la inversión más conservadora como la renta fija o -a pesar de los severos ajustes que estamos presenciando- el sector inmobiliario. Una segunda consecuencia es una elevada dependencia de la prescripción de productos financieros, lo que otorga a los asesores financieros un rol determinante en las decisiones de inversión de sus clientes. Esto constituye un techo de cristal para el ahorrador que, teniendo a su alcance posibilidades de inversión casi ilimitadas, centra su atención en un número reducido de productos, casi siempre de gestión tradicional.

Por el lado de la oferta, las entidades financieras ponen de manifiesto que no existe una demanda satisfactoria por parte de sus clientes, sean particulares o instituciones. Tampoco han encontrado un esquema normativo que incentive o promueva este tipo de políticas de inversión, como ocurre en nuestros países vecinos. Concretamente, en materia de

planes de pensiones Francia, Países Bajos y especialmente el Reino Unido, han creado marcos normativos que facilitan y, a veces exigen, la aplicación de estándares éticos y de transparencia en la gestión de los fondos.

Sin embargo, una serie de factores parecen crear las condiciones idóneas que van a servir de catalizadores de la inversión socialmente responsable en España. En primer lugar, el lanzamiento del índice FTSE4GOOD IBEX previsto para el mes de abril, atraerá el interés de los medios de comunicación hacia este tipo de prácticas. En segundo lugar, el futuro de la ley reguladora del Fondo de Reserva de la Seguridad Social. El proyecto de ley prevé la aplicación de criterios de responsabilidad social en la gestión de al menos un 10% de su capital, que ronda en la actualidad los 50.000 millones de euros. Este segundo factor, además de generar una importante repercusión pública, incrementa considerablemente el atractivo por parte de las entidades financieras por este tipo de gestión. Como consecuencia lógica, surgirá una intensa competencia entre estas para la adjudicación de fondos públicos y privados, por lo que se pondrá en valor la experiencia en la aplicación de políticas ISR en los fondos de inversión.

Todos estos factores convertirán del año 2008 en el punto de inflexión para el despegue de la inversión socialmente responsable. Esta es una gran noticia, para los inversores, para los gestores, para las buenas empresas, y, sin lugar a dudas, para nuestro entorno social y ambiental.

**Jaime Silos, director de Desarrollo Corporativo de Forética**