

José María Marín

Consejero del Banco de España

... y naturalmente de manera especial a su presidente. La verdad es que Francisco Segrelles tiene una personalidad arrolladora y un encanto que hace que finalmente cualquiera al que se acerque acabe contagiado de ese entusiasmo. Cuando vino al banco a proponernos a Fernando Tejada y a mi, siempre con el recuerdo de Esteban Hernández muy presente, la posibilidad de participar en estas sesiones, nos duró la posible duda inicial brevísimos segundos, hasta que le dejamos empezar a exponer las razones por las que él pensaba que debíamos estar aquí y naturalmente que aceptamos encantados. El agradecimiento es doble, no sólo por la invitación que nos realizó, sino también por las palabras tan amables al comienzo de esta sesión que ha tenido para el banco y para todos nosotros.

35 años de vida, de actividad, es indudablemente un límite importante. Sobre todo cuando se han recorrido, como los ha recorrido esta institución, por caminos (estoy seguro) con dificultades, que ha tenido que superar, pero lo más importante que ha tenido que hacer a mi juicio es ir adaptando, una asociación, un grupo de estas características a las exigencias de cada momento. Y eso es supervivencia, no sólo con límites de dignidad, sino con límites de excelencia. Y creo que esto es lo que tenemos que reconocer hoy en este cumpleaños y desde luego lo reconocemos desde quien tiene algún año más Nosotros como institución estamos entre los 152 y los 153 años, en la etapa actual. Saben ustedes que desde 1856 el Banco de San Fernando pasó a ser el Banco de España y desde entonces se ha transformado, nosotros lo queremos ver así, en una especie de faro o de guía que no intentaba poner obstáculos sino acompañar una evolución, espléndida por cierto, del sector financiero español.

Y son importantes en el Banco de España y desde luego en la institución que hoy nos tiene aquí convocados el rigor, la medida, la reflexión pausada, todas estas cosas que acaban en definitiva en el conocimiento de lo que se tiene entre manos. Y ustedes, desde luego Gref y me atrevo a pensar que el Banco de España, somos personas que le prestamos especial atención a todas estas cuestiones que no son para nosotros cuestiones menores, sino que son el faro que guía nuestra actuación cotidiana. Desde luego es así en el Banco de España y pensamos que ese comportamiento en los últimos 152/153 años ha aportado cosas importantes al fortalecimiento del sistema financiero español, a fundamentar su capacidad y su profesionalidad, de la que ustedes son testigos de excepción.

Vivimos unos tiempos en los que el lenguaje más tradicional se ha ido substituyendo por otros lenguajes incorporados al hilo de los acontecimientos, por la presión de los mercados exteriores financieros, algunos de ellos más sofisticados que el mercado español. Ello no siempre tiene ventajas, como luego me referiré. Pero lo cierto es que en nuestro lenguaje habitual se han incorporado términos que hasta hace relativamente poco no estaban tan presentes. Hoy se ya están incorporado, no sólo a vuestro lenguaje, sino al de la gente más en contacto con la actualidad de la calle, las hipotecas *subprime* han pasado a ser algo incorporado a su lenguaje, algo de lo que te habla el taxista, se oye en las emisoras de radio... pero también los *conduits*, las CDO o los *monolines* y todas estas cuestiones sí que tienen ya que ver mucho con las grandes líneas de formación, que es el vehículo central y lo que une a todos los que estáis aquí y no es casual porque nosotros pensamos, en el banco, que es un tema absolutamente apasionante.

Todos lo que hemos tenido ocasión de tener alguna responsabilidad en algún aspecto de la formación, hemos notado cuando al auditorio se le encienden los ojos, es capaz de vibrar, cuando vemos ese brillo de que efectivamente está conectando con lo que se le está diciendo y esa es la diferencia entre la formación eficaz, la formación que sirve, la formación que está dedicada naturalmente siempre, no podía ser de otra manera, al engrandecimiento del negocio, de vuestros negocios. Porque claro que ser formador es un reto y una responsabilidad, como dice la pantalla, pero además es un enorme acto de generosidad. En general, el que habla no sabe medir bien sus palabras, no sabe guardarse para otra ocasión determinadas cuestiones, suele dar en ese momento en que está en vuestras instituciones formando al personal que sea, lo mejor de sí mismo, lo más que sabe sobre esa cuestión. Eso nos pasa cuando damos clase en la universidad, estoy seguro que les pasa a los que dan clase en los colegios, en los institutos, que es una tarea por cierto que para mi tiene un mérito extraordinario, dados los ejes de coordenadas en los que se sitúa la sociedad actual.

Pues toda esa formación, ese acto de generosidad, de responsabilidad que constituye un reto, es lo que sé, me consta que vuestro presidente y amigo Francisco Segrelles nos ha dicho, nos ha transmitido siempre.

La formación no es una cuestión de impacto, seguramente es una lluvia fina que se va extendiendo poco a poco y va ganando prestigio y adeptos, también en las instituciones, donde, a veces las áreas de formación no reciben ni el presupuesto ni la atención que desde un principio podría suponerse que merecen. No me refiero desde un punto de vista formal, que casi siempre lo reciben, quiero decir desde el punto práctico, cotidiano, cuando hay que llevar los presupuestos a que se aprueben en el comité que sea, cuando hay que llevar las ideas, que

naturalmente tienen un coste, no todas, a aprobación al comité donde se trata. Es ahí donde se testa y efectivamente se le toma el pulso al interés que la institución que corresponda tiene en la formación.

La formación es fundamental, seguramente los de formación son los presupuestos que tienen mayor proyección de futuro en cualquier institución. La apertura de sucursales, el plan de marketing son cuestiones importantísimas, pero la formación es lo que va a durar diez años, quince años, veinte años, porque no es una formación que vaya sólo al hilo de las circunstancias, también va dirigida a lo más importante, lo más profundo, lo más valioso de la organización, que son las personas. Así lo entendemos en el Banco de España, así queríamos compartirlo con todos vosotros a lo largo de esta mañana, y me refería hace unos instantes a que la formación claro que tiene que estar conectada con la situación de cada momento, con la realidad de cada circunstancia. Las circunstancias que ha atravesado la economía española están en la mente de todos. Lo que yo me voy a permitir ahora es brevísimamente recordar que en no demasiados años en España se ha pasado de una economía que, para simplificarlo, llamamos cerrada y que si hay que poner años de referencia hay que hablar de una bisagra con el plan de estabilización del año 59, luego no tengo más remedio que recordar los planes de desarrollo, primer plan del año 64 al 68 y segundo plan del 68 al 72, el tiempo como veis va pasando muy deprisa y llegamos al fin de esa economía cerrada y llegamos a una economía cada vez más abierta, como es natural y como debe ser.

En los años 80 se produce la entrada en la Unión Europea, en los años 90 estamos dentro del euro, y llegamos al momento actual, que hemos querido representar con la palabra globalización, que es una palabra muy extendida y que todos vosotros entendéis, que resume un poco el sentir de nuestra época. Y detrás de esa globalización y además dentro de ella, llega el mes de agosto del año 2007, y tenemos ahí una convulsión financiera tremenda que agita las columnas de la economía de todo el mundo, esas turbulencias se transmiten por todo el sistema, esa palabra ya tan incorporada al lenguaje habitual que son las *subprime* empieza a marcar la marcha y la evolución, y no solamente en los estados financieros de muchas instituciones y de muchos bancos en los Estados Unidos. Se traslada hacia otras partes del mundo, se traslada también hacia Europa y se cambia el signo de los tiempos. Abandonamos una tendencia de muchos años de crecimiento económico y pasa a ser una tendencia distinta que es un crecimiento económico sostenido fundamentalmente en los países emergentes. Porque, mientras todas estas cuestiones suceden en el mundo llamémosle Occidental, las economías emergentes con China a la cabeza, continúan con ritmos de crecimiento del 9, 10 u 11%. Y son las que están sosteniendo ahora mismo el pedestal fundamental de la economía internacional y, no está

demás y vosotros lo sabéis y por tanto no tendría ni que recordarlo, que en los grupos y programas de formación se preste atención a todo lo que está pasando allí, viéndolo no sé si como diferencia a tener en consideración o como oportunidad de negocio, pero sí como algo distinto e importante con lo que está conviviendo la economía occidental y que está, por decirlo de una manera suave y corta y quizás no muy académica, languideciendo.

Naturalmente España, en ese proceso de apertura, inmersa en ese proceso, nos encontramos con que a finales de 2007/2008 hay una crisis de modelo, que estaba basado en lo que todos tenéis en la cabeza: unos tipos de interés en términos reales bastante bajos, en una mano de obra barata, en un sector inmobiliario y de la construcción que era uno de los pedestales y de los motores de la economía, en todas estas cosas que sabéis igual o mejor que yo, que hacen crisis y nos plantean una situación distinta. Habría que caracterizarla de una manera muy rápida también por un crecimiento a la baja, unas tasas de crecimiento que van a menos, en un espacio muy reducido de tiempo, vamos a pasar de crecer el 3,8%... no me meteré yo en decir ahora una cifra respecto al año 2008 o 2009, pero que podría estar en los márgenes que todo el mundo está manejando en estos días entorno al 2%, ligeramente por debajo o por encima. Crecer al 2% no está mal, que duda cabe, lo que ocurre es que la economía española va a pasar de crecer el 3,8% al 2% y además eso le va a suceder en un ambiente de inflación severo, con unos incrementos en los precios de la energía más que apreciables, con unos incrementos en los precios de determinados cereales sostenidos al alza, y con unos precios de los metales, etc. que tienen una tangente que tira hacia arriba. Y esa es la realidad que nos va a acompañar en los próximos meses.

Si hubiera que preguntarle a alguien dónde ve el final de la situación, nos encontraríamos distintas respuestas, pero ninguna demasiado optimista. No se ve próxima la salida, hay quien habla de cuatro trimestres, hay quien habla de cinco, pero la experiencia de los que ya hemos visto algunas crisis económicas absolutamente en directo, sabemos desgraciadamente que, cuando las cosas no se ven claras a dos o tres meses, significa que simplemente las expectativas son malas y no se ve con claridad la salida de la situación de crisis (hay quien emplea la palabra turbulencia, hay quien emplea otras palabras, yo empleo "crisis" y más en una reunión que me permito identificar como una reunión entre amigos a la que estamos hoy aquí convocados).

Y la formación en un entorno de estas características pasa a ser un valor importante y diferencial, que es de su responsabilidad.

En la siguiente pantalla hemos intentado reflejar, en la columna de la izquierda, los factores de cambio que han caracterizado estos últimos años o si prefieren ustedes los fenómenos que han acompañado a la vida, ya no podemos decir española, al estar inmersos en una realidad mucho más amplia, que es la situación internacional más próxima. Entre ellos, hemos preferido destacar la modernización, la internacionalización, la competencia de un mercado cada vez más abierto y cada vez más nutrido, el crecimiento de la actividad económica, que demanda crecimiento en muchas de las actividades financieras, y hemos incluido, porque por algo estamos en el Bando de España y estamos muy satisfechos de ello, el papel, el fenómeno, el factor de cambio que ha podido suponer la regulación. Y todos esos factores de cambio: modernización, internacionalización, competencia, crecimiento y regulación, todos ellos tienen unos requerimientos técnicos, unos requerimientos de habilidades comerciales que, antes de que esos factores estuvieran operativos eran distintos y, por fin también, unas habilidades de gestión. Y todo eso tiene que recogerse en el crisol de la formación, en los planes de formación que hacen todos ustedes.

Vamos a seguir este esquema que tenemos en pantalla, lo primero vamos a hablar de modernización y su efecto en requerimientos técnicos, habilidades comerciales y de gestión, y así iremos pasando un poco deprisa, por razones horarias, sobre ese esquema.

La modernización, por lo que a requerimientos técnicos se refiere, ha supuesto incorporar la innovación, un nuevo instrumental a la vida cotidiana de las instituciones y de sus planes de formación y, a la vez, han surgido especializaciones como consecuencia de ese proceso de modernización que conduce a unos nichos de mercado. Y en las especializaciones es donde nos la jugamos, si tomamos la opción de ser generalistas, bueno..., que la gente sepa un poco de todo con dignidad suficiente, pero si de lo que se trata es de que nos especialicemos en algo, ahí tenemos que tratar de ser los mejores en nuestro nicho de mercado. Si nuestro nicho de mercado es Albacete, ser los mejores de Albacete, si nuestro nicho de mercado es España, ser de los mejores de España, y si nuestro nicho de mercado es más ancho que nuestras fronteras o pretendemos que lo sea en el futuro inmediato, tenemos que intentar competir en unas plazas, en unos lugares, donde las especializaciones son efectivamente tales. Y no se improvisa la formación en especialización, es fruto de un plan, es fruto de un presupuesto, es fruto de una dedicación y sobre todo de vibrar en esa prioridad de especialización, porque sino, no se conseguirá nada positivo.

(No me voy a detener en cada uno de los puntos, porque está ahí, si luego queréis alguno de vosotros, lo podemos comentar con más calma.)

Esa modernización requiere también de habilidades comerciales distintas, no sé si nuevas, a veces las cosas lo único que hay que hacer es reformularlas y revestirlas de un ropaje de novedad, porque la gente que se acerca en demanda de productos nuevos, cada vez es gente que tiene una mayor preparación también. La sociedad española o la sociedad donde estemos intentado abrir nuestro mercado, cada vez también se ha sofisticado mucho más en sus demandas. Lo cual es, por cierto obvia y tremendamente positivo. Y cada vez esas personas tienen acceso a más canales de información, escuchan radios, leen periódicos, ven programas de televisión especializados, acuden a foros y comentan, etcétera. Y además sufren el bombardeo de información de la competencia, con lo cual, estamos consiguiendo que la sociedad tenga una mayor cultura financiera a la que tenemos que hacer frente desde nuestras, vuestras distintas instituciones. Y ese proceso de modernización que tiene unos requerimientos técnicos determinados y exige unas habilidades comerciales específicas, se completa con unas habilidades de gestión. Si tenemos las dos cosas primeras, pero nos faltan las habilidades de gestión, pues tenemos ahí un equilibrio inestable que no va a conducir a mucho.

Ya en la mayoría de instituciones, los valores basados en autoridad, en jerarquía, en dosis de poder... no están de moda. En unas instituciones más y en otras menos, pero seguramente no son valores que sean capaces de acompañar por sí solos al desarrollo de una cultura empresarial-financiera durante los próximos años. Hace falta substituirlos por otros... vamos a llamarles dogmas para no llamarles valores insistentemente, que tienen como centro básico de atención a la persona. La persona es un elemento fundamental. Si queréis considerarlo así, y sería mi sugerencia, por su dignidad inherente, fantástico. Pero si se quiere considerar a la persona sólo como un valor diferencial de organización de negocio, por favor, no se os olvide esta consideración, porque es fundamental. Si hubiera que hacer en este momento de la exposición una diferenciación entre dos tipos de instituciones, unas mejores y otras menos buenas, yo me inclinaría por sugerir que las mejores son las que tienen más centrado el valor de la persona. Insisto, no sé si por cuestiones de dignidad de la persona o por cuestiones de diferenciación de negocio. Pero es indudablemente un valor que está en alza y que yo sugeriría que le prestarais atención. Lo mismo que al valor de los equipos y lo mismo que al papel de liderazgo.

El superior, ¿quién es el superior?, ¿quién es el jefe? se substituye en el lenguaje inconsciente por “¿quién es el líder?”. Se diferencia muy bien a las instituciones planas de las que no lo son precisamente por la existencia de líderes. Ellos hacen que las instituciones sean de vanguardia, y su ausencia hace que sean instituciones del montón. A los

líderes se les atrae, se les selecciona, pero después hay que formarlos en la cultura de la institución y sobre lo que esa institución quiere hacer en el futuro. En el plan estratégico de esa institución, hay que coger a la gente que tiene 30 años y decir: estas personas van a ser la base, los fundamentos de calidad de esta institución dentro de diez años, los tengo que empezar a formar ahora, en las aulas, en las escuelas internacionales de mayor prestigio, en idiomas, en instrumentos financieros nuevos, mirando siempre hacia el líder más avanzado de mi sector, para que dentro de diez años constituyan el basamento, el pedestal, la gran baza de mi institución. Y es ahí donde va a estar, a mi juicio, el valor diferencial de unos sobre otros.

Hay que hablar de la apertura internacional, algunos de vosotros la conocéis bien, estáis inmersos en ella, otros, la tenéis dentro de vuestros planes estratégicos, vuestros planes para los próximos años, y suma a lo que he venido comentando hasta ahora el entendimiento de las diferencias culturales, porque es lo que al final va a determinar entender los mercados que están impregnados de las diferencias culturales y de los modelos bancarios de los lugares donde se quiere operar. Además, se van a encontrar, porque el mundo está así y es así de grande, con banca islámica, con microcréditos... con cosas que, primero no se pueden desconocer y que, además y entre comillas, hay que plantarles cara, en el sentido de entenderlas y de asumirlas. Si estamos en un país en el que hay que hacer banca islámica, hay que conocerla profundamente, que es interesantísima por cierto y mucho menos estrecha de lo que pudiéramos pensar en una primera aproximación, lo mismo con los microcréditos, por ejemplo. Esos son desafíos pequeños, los *conduits*, las *monolines*... son cosas de las que ya os he hablado y que están más en el lenguaje cotidiano. Necesita de requerimientos técnicos, habilidades comerciales y de gestión.

(Ya voy más rápido si os parece).

Dentro de ese esquema al que yo hacía referencia y en el que me he detenido al principio de mi intervención: modernización, apertura internacional, competencia, crecimiento y regulación, llegábamos ahora a la competencia. Estamos en un mercado cada vez más abierto y en el que hay que estar codo con codo, a veces a codazos, con gente que tiene el mismo derecho que nosotros a estar ahí. Pero, como el mercado no es ilimitado, lo que tenemos que conseguir es cuota de mercado, que deberemos conseguir con rigor, profesionalidad y con productos que sean adecuados. Necesita de requerimientos técnicos, habilidades comerciales y de gestión a las que me vengo refiriendo.

Llegamos al crecimiento, parece que las instituciones están destinadas a crecer, es muy difícil progresar sin crecer, en un mercado como el

mercado en el que todos vosotros os movéis y que nosotros visualizamos gracias a vuestra colaboración en el día a día. Ese crecimiento vuelve a tener unos requerimientos técnicos específicos, vuelve otra vez a demandar unas habilidades comerciales y vuelve a requerir unas habilidades de gestión. Y en esto es importantísimo no confundirse, como nos confundamos de habilidades en un plan estratégico y apliquemos un plan de formación de competencia cuando lo que queremos es la apertura internacional o cualquiera de las combinaciones de los factores que os estoy comentando, el riesgo en el que estamos incurriendo es más que alto y el fracaso más que probable.

Vamos a regulación, ahí es donde aparecemos los reguladores. Tienen los demás y tenemos nosotros en el Banco de España un papel extremadamente delicado, que yo me voy a permitir resumir en dos palabras: se trata de acompañar con rigor y no estorbar, siendo esto segundo importantísimo. Lo cual no significa que todos o cualquiera pueda hacer siempre lo que crea conveniente, por una cuestión fundamental: porque no es bueno para la estabilidad del sistema financiero. Si hubiera que decir en qué se diferencia el sistema financiero español del sistema financiero de otros países, es, por varias razones y también por las decisiones del regulador. Yo llevo en el Banco de España tres años, soy y me siento absolutamente responsable de las decisiones tomadas en los últimos tres años, de las anteriores, obviamente menos, aunque excelentes las anteriores también. Esas decisiones ahora se han convertido en una coraza frente a la situación de crisis financiera internacional en la que estamos. La diferencia entre el sistema financiero español y el sistema financiero de otros países ha sido el rigor de actuación en torno a un instrumental conocido, probado y relativamente poco sofisticado.

Los bancos, cajas de ahorros e instituciones financieras españolas en general no estaban en productos singulares que han sido la causa fundamental de la situación en la que ahora mismo nos encontramos. Insisto, en parte por el rigor de funcionamiento de las propias instituciones del sistema financiero, y también algo, yo creo que un poco o bastante, por la insistencia, la pesadez del regulador en advertir del riesgo terrible que tenían muchos de esos instrumentos, aún no suficientemente bien regulados en ningún sitio, y lo que es peor, aún no suficientemente bien conocidos, que están aún muchos de ellos llenos de sorpresas, que desgraciada y previsiblemente están dentro de algunos balances de bancos no españoles.

Y podríamos seguir así hablando de regulación, habilidades comerciales, requerimientos, etc., pero comprendo que he abusado de vuestra paciencia durante demasiado tiempo y voy a dar un salto para hablar un poco del Banco de España, pero muy poco. Es la técnica de la lluvia fina

o del mareo persistente, depende de cómo lo queráis vosotros definir, nosotros preferimos decirle lluvia fina, de lo que se trata, naturalmente dentro de las competencias que se poseen y no de otras, es continuar con la actividad supervisora, que en ocasiones es una lata, en ocasiones es continua, llegan nuestros compañeros de inspección y se instalan ¿Pero estos no se van a ir? Pues no, además es bueno que no se vayan para la institución, porque se transforman en un espejo en el que se pueden consultar operaciones, cuestiones más o menos delicadas, en que se puede establecer un diálogo constructivo de cara al desarrollo del negocio. Se trata, es lo que ha pretendido el Bando de España, de ir de la mano de las instituciones, no a contramano, cosa que es especialmente valiosa en los momentos más delicados, y acompañar a las instituciones financieras, es decir, a vosotros, en la modernización, en la apertura internacional, en la competencia... en todos esos valores que hemos estado repasando a lo largo de mi intervención. Con un objetivo que es que el sistema financiero sea estable y solvente, que garantice el derecho de los consumidores, dentro del derecho que tienen las entidades, e incluso, entre paréntesis, la continuidad de vuestros puestos de trabajo, que no es una cuestión baladí, si me permitís la broma.

Seguimos con el rigor, la formación ha jugado un papel esencial dentro del banco, se trataba de recorrer ese mismo camino del principio que habéis tenido que recorrer muchos de vosotros y muchos de vuestros planes de formación, pero hacia dentro de la casa, potenciando el centro de formación, la estancia en centros de formación del exterior, viendo cómo hacían un banco central, otros bancos centrales. Es muy frecuente que haya personas del banco, compañeros nuestros, que están haciendo estancias, siguiendo cursos, en definitiva mirando cómo se hace en las instituciones de mayor prestigio, porque entendíamos que era esa la manera de prestar mejor servicio a España, que en definitiva había depositado en el Banco de España un papel de regulación que es sobradamente conocido y en el que no me detendré más tiempo.

Y termino. Esa formación interna ha jugado un papel fundamental hacia dentro, hacia fuera, naturalmente también con las entidades que se supervisan, y yo quisiera terminar, además de felicitando a Gref por sus primeros 35 años, que no se os notan nada, y tampoco se os van a notar los otros 35 que vais a recorrer a partir de hoy, lanzándoos una sugerencia, un ruego y es que los procesos de formación que pilotáis, las responsabilidades que tenéis en vuestras instituciones las centréis en la gestión del talento. Claro que hay que atraerlo, claro que hay que retenerlo, claro que hay que expulsar a veces a determinadas personas que no juegan bien en ese esquema que tenemos de funcionamiento, pero la gestión del talento es lo que corona eso. Una vez hemos atraído al talento y lo hemos retenido, que no es fácil en un mundo en competencia, lo que hay que hacer es gestionarlo con eficacia y que los

poseedores del talento lo sepan, no lo gestionéis en secreto, porque defrauda muchísimo. A la gente que tiene talento, hay que hacerle notar que tiene talento, hay que agradecerle esa cesión de talento que está realizando, que no sea temporal, por eso hay que vincularlo y hay que retenerlo. Y hay que formarlo para potenciar aquellas facetas de su talento que son más útiles para el desarrollo del plan estratégico de la institución (no todos servimos para todo ni para cualquier cosa). Y que todo eso lo hagáis con responsabilidad, con respeto a la normativa y con pasión por la calidad y el rigor.

Muchísimas gracias.