

EJEMPLAR PARA USO RESERVADO

Informe de Luis Valls al Consejo de Administración del 22 de Junio de 1.972, al aceptar el nombramiento de Presidente del Banco.

Me parece una gran ironía tener que aceptar el cargo de Presidente después de haber previsto y preparado desde hace bastantes años una solución distinta.

A ningún atento observador de las Memorias del Banco o de la Revista "Panorama" se le habrá escapado el alcance y la orientación señalada en lo que en mí ha sido siempre constante preocupación: dejar las menos cosas posibles al albur de lo imprevisto. Pero la vida hay que tomarla como viene.

Es esta la primera oportunidad que tengo de darles a ustedes, a todos y a cada uno de ustedes, las gracias. Tengo una deuda de gratitud por la amistad y confianza que me han brindado a lo largo de casi veinte años la mayor parte de los Consejeros que se sientan aquí entre nosotros. He de agradecerles ahora a todos la confianza que me otorgan en esta nueva circunstancia, al elegirme para el puesto de máxima responsabilidad interna y externa de la Casa. Acepto este nombramiento con sentido del deber y con el propósito de seguir dedicando mis esfuerzos a la estabilidad y progreso del Banco.

No quiero hablarles hoy de problemas, de programas ni de objetivos. Nada se ha ocultado al Consejo. Lo que si quiero hacer es un repaso de aquellos temas que muy de tarde en tarde se tratan en el pleno del Consejo. Recordar políticas que hemos mantenido o se han ido elaborando, y una vez más ratificarlas.

#### El Banco y su crecimiento.

Con el paso de los años el Banco ha ido creciendo, como es ley de vida, y con él ha crecido el número de personas, de relaciones y de problemas.

Si en un principio sólo hacíamos Banca, nuestra vocación actual pretende también una amplia cobertura del mercado financiero. Y por su estrecho parentesco con él, o por su alto valor añadido, encontramos asimismo una misión a desempeñar en otros campos.

Ha sido tan grande nuestro crecimiento, que periódicamente hemos tenido que pararnos a estudiar nuestro modo de trabajar, analizar nuestra propia radiografía y elaborar una estructura más racional y teóricamente mejor. Nunca podemos dejar de buscar fórmulas nuevas a los desajustes que produce todo crecimiento. No podemos dejar de considerar que el hombre es limitado en su capacidad, incluso física, y que hay que liberarle en la carga que exceda a la que su salud mental o física pueda soportar.

#### El Banco y el traspaso de actividades a otros sectores.

A lo largo de estos quince últimos años el Banco se ha convertido en Grupo. Ha limitado, por tanto, la esfera de su acción y se ha convertido en rector de Bancos comerciales. Por entenderse que, del funcionamiento del Grupo en forma de Sectores separados, deriva un mayor sentido de la rentabilidad de cada unidad. Y a la larga, por consiguiente, un mayor crecimiento del Banco.

La Presidencia del Grupo ha descargado en los Sectores la responsabilidad de su buena marcha. Esto le obliga a velar por la conveniente coordinación, a dar unidad al conjunto, a conservar el poder de decisión en aquellos asuntos de cada Sector en los que no es posible o bueno abstenerse de intervenir. Como ustedes bien saben, el Banco no sólo ha traspasado a los demás Sectores del Grupo zonas en las que anteriormente actuaba. Ha transferido parte de su patrimonio a sus accionistas a través de las Popularinsas y de la Sociedad General Fiduciaria. Política que puede ser discutida, pero que hasta ahora se considera beneficiosa en alto grado.

Los temas de Personal y las remuneraciones de los directivos.

En materia de Personal hemos considerado que su política y los criterios que se aplican son de tanto interés para el Banco, que éstos -junto a los de Propaganda y Publicidad- son los únicos asuntos que están sometidos a una doble dependencia, de la Presidencia y de los Directores correspondientes.

Quiero hacer constar aquí que estoy personalmente reconocido a los altos directivos del Banco por haber aceptado un criterio de moderación en materia de retribuciones económicas, para dar ejemplo a todos los niveles. El Banco se ha beneficiado de esta política y de la buena imagen que crea. También quiero evocar aquí la política de retribuciones globales, según la cual cada directivo recibe una suma anual convenida, cualesquiera que sean los cometidos adicionales que desempeñe.

Las atenciones estatutarias.

Me parece oportuno reconocer aquí la realidad de que varios Consejeros no han participado de las atenciones estatutarias del Consejo. El hecho de que su posición económica les permita esta renuncia, no merma en nada nuestro agradecimiento y la nobleza de su gesto.

No creo que haya habido excepciones a esta política de moderación en materia de retribución económica. Los que no estamos incluidos en la plantilla bancaria hemos procurado también estar a tono con estas líneas de actuación. Hemos ido reduciendo las cantidades globalmente asignadas a los que desde el Consejo tenemos plena dedicación al Banco, para que estuvieran en paralelo y proporción con los altos directivos. He procurado conservar la fórmula de cálculo llamada de Blanco Soler, anterior a mi incorporación a este Consejo. De aquella fórmula -propuesta entonces al Consejo y modificada parcialmente por Blanco Soler- quedan vigentes los criterios fundamentales, y sin aplicación las cantidades globales por considerar que hoy serían quizá exageradas, dado el fuerte y entonces imprevisible crecimiento de los beneficios del Banco.

La Fundación Hispánica.

Desde hace varios años, cantidades sustancialmente correspondientes a las atenciones estatutarias no distribuidas se destinan al fondo de cooperación so-

cial, cuya formulación jurídica ha sufrido sucesivas y graduales transformaciones. Fondo Mutuo de Compensación, ente moral según modelo germánico. Centro de Cooperación Social o Fundación Hispánica, sociedad de responsabilidad limitada, en fórmula copiada del Banco Urquijo y Fundación mixta benéfica, aprobada recientemente por el Ministerio de la Gobernación.

#### La claridad en lo económico.

Ha sido para nosotros de gran satisfacción, el que, con motivo de la profunda y dura inspección realizada a los Bancos del Grupo por el Banco de España, los Inspectores no hayan encontrado nada que vaya en contra de la sanidad de los Bancos o en perjuicio de los accionistas. Da tranquilidad salir bien de un examen riguroso.

Si el manejo de lo económico exige claridad y una cierta reserva, la inspección periódica del Banco de España facilitó lo primero y aseguró lo segundo. Reitero la idea porque soy partidario de reducir al mínimo los asuntos reservados y evitar que existan temas que se mantengan en secreto. La eficacia unas veces y la seguridad otras, hacen que sea imprescindible la reserva en algunas cosas durante algún tiempo. Y en este punto el Banco de España constituyó una garantía del bien hacer para todos nosotros.

#### El respeto a los Servicios.

Uno de los temas que me ha exigido más perseverancia en los años que llevo en el Banco ha sido llevar al convencimiento de todos, que los mandos no aceptan recomendaciones, ni deben hacerlas. Tanto menos cuanto más arriba operen.

Imaginemos lo que sería de una empresa, y en particular de un Banco, si no se responsabilizara al titular del servicio competente para proceder con rigor en la concesión de créditos, en la admisión de personal, en la adquisición de inmuebles o en las compras de material y equipos de oficina.

#### Políticas de donativos.

Tampoco es muy popular el negarse a dar donativos. Existe la falsa idea de que un Banco, por tener como oficio el manejo del dinero, debe estar siempre dispuesto a hacer donaciones gratuitas, de mayor o menor volumen. Y afluyen las peticiones.....

Nuestra política es pensar que somos administradores de patrimonios ajenos -de los accionistas o de los clientes- y que nuestro oficio es el crédito y no la concesión a fondo perdido.

#### Los métodos de gestión.

Llevamos algún tiempo en la implantación paulatina de métodos que permitan una mejor gestión. Los americanos han hecho escuela y todo el mundo les sigue. Sin embargo la tarea es lenta y requiere gran esmero. Es una meta que nos hemos trazado, pero somos muy conscientes de que no existen panaceas y de que la existencia de principios y normas no exime nunca de la necesidad de tener un gran sentido práctico al tomar las decisiones. Sería hacerse ilusiones el creer que un mecanismo de objetivos y su control, aún cuando alcance toda su madurez, hace innecesaria la gestión operativa de los temas individuales. Como grave sería delegar amplias atribuciones sin contar con los mecanismos compensadores del control.

#### La regionalización.

Uno de los signos que preside hoy la política del Grupo es la Regionalización, plasmada sobre todo en la creación de las Direcciones y Bancos Regionales. Pretendemos prestar una mayor atención a las sucursales, ya tan numerosas. Y su funcionamiento será un claro éxito si se consigue evitar el distanciamiento de las Sucursales con respecto al Centro, o la transformación de las Regiones en compartimentos estancos o burocratizados. La gran competencia del personal bancario radica en las actividades bancarias. Y los Servicios Centrales les suministran los saberes especializados no necesariamente propios de su formación y experiencia.

#### La diferente procedencia del personal.

Se han producido estos años en la Banca una afluencia de personas procedentes de otros medios empresariales. La modernización de la Banca y las dimensiones alcanzadas requiere unos servicios especializados en cometidos no estrictamente bancarios y en técnicas de tradicional utilización en otros sectores de la economía.

Siempre hemos dado preferencia al personal de la Casa en igualdad de idoneidad para un puesto. Seguiremos multiplicando los medios para que todos puedan formarse hasta los más altos niveles. Pero no hemos querido frenar nuestro desarrollo por falta de candidatos.

Nuestro empeño es que se produzca una auténtica fusión de sangres. Que los nuevos lleguen a apreciar e imitar la competencia y las grandes cualidades del bancario. Que éste no vea sino un complemento y un motivo de estímulo, por cuanto supone de existencia de puestos que no existían antes. La Banca ha de tener personalidad para ser su aglutinante.

La Presidencia del Banco y del Grupo.

Yo quiero, he querido siempre, una Presidencia fuerte, pero que trabaje en segunda línea. He dicho una Presidencia fuerte, no un Presidente fuerte. Es decir, el conjunto de personas que la componen.

Creo en la bondad de ciertas tensiones y quiero que las tensiones entre Presidencia y los otros escalones sean tensiones de trabajo, sanas y constructivas; que los escalones se respeten, que ninguno absorba o invada la acción o las atribuciones del otro, que no se desprecien entre sí, que no hagan la guerra por su cuenta.

Ustedes saben lo que hemos entendido por Presidencia durante estos tres últimos lustros de conjunción perfecta. Son miembros del equipo de Presidencia el Adjunto, el Consejero Delegado, el Secretario Ejecutivo, los Secretarios Generales y el Gerente del Grupo. Es, por ejemplo, pieza fundamental de la Presidencia del Grupo, su Gerente. Se comprende que sin este cargo, y sin que esté bien cubierto y bien entendido, no puede funcionar bien y con agilidad la Presidencia. Esta está concebida como una sociedad de dirección, y una buena sociedad necesita Presidente y Gerente.

Toda la exposición que acabo de hacer sobre las políticas del Banco y, en especial, las que se refieren a la Presidencia en equipo responden a una concepción que ha sido aceptada, aunque no siempre entendida ni compartida del todo por todos.

Pueden ustedes ratificar o no estas políticas. Pero estimo que es bueno y necesario adquirir conciencia de la importancia de estos temas.