

PRÓLOGO: LIDERAZGO Y CAMBIO

ÁNGEL RON GÜMIL

Desde su fallecimiento en 2006 no había tenido ocasión de plasmar por escrito algunos de mis recuerdos de Luis Valls¹, a quien en 2004 tuve el honor de suceder como presidente del Banco Popular. La publicación del presente libro sobre la historia del Banco ha hecho improrrogable este deber de agradecimiento, que se ha visto reforzado por la amable invitación de los autores a prologar su obra. Con gran placer he atendido esta solicitud.

Conocí a Luis Valls al final de la década de los años 80. Me sorprendió que desde el principio me distinguiera con un trato natural, directo y muy cercano. Para mí fue una verdadera sorpresa, porque comprobé que aquel líder del que sólo tenía referencias a través de terceros, era un ser cercano y de una personalidad muy poco clasificable; una persona ávida de saber y muy atenta al detalle. Puedo afirmar que aquellos primeros años que compartí con él fueron sin duda los más provechosos de mi vida profesional.

He de decir que hago este elogio contra su voluntad, reiteradamente manifestada a lo largo de su vida. Él huía del halago, de la adulación; marcaba las distancias con todos aquellos que se acercaban para mostrarle una admiración interesada. Pero creo que se merece sobradamente este elogio entre otras razones porque se trata de un caso único de liderazgo empresarial en España. Se lo merece muy por encima del mejor esbozo que pueda hacer de su trayectoria. Luis Valls fue líder del Banco durante cincuenta años. Es difícil encontrar un período tan largo y continuado al frente de una empresa del tamaño de Banco Popular, en España o fuera de España.

Luis Valls mostró con su trabajo y con su vida en qué consiste liderar una organización y cómo adaptarse al cambio. Esto es precisamente lo que trataré de exponer en estas páginas desde mi experiencia personal compartida con él.

Aunque el Popular fue fundado en Madrid en 1926, hace ochenta y cinco años, la realidad actual del Banco se debe a Luis Valls Taberner. Lo afirmo sin ningún tipo de

¹ Lo hice en la conferencia que, bajo el título "Empresa y liderazgo social", impartí el 21 de mayo de 2008 en la XIV Jornada de Estudio para Empresarios de la Comunidad Valenciana, organizada por el Colegio Mayor La Alameda, que me ha servido de base para redactar estas páginas.

duda. Lo que es el Banco hoy se debe prácticamente a la labor que hizo Luis Valls, como reconoció hace no muchos años en uno de sus escritos Rafael Termes, quien mantuvo una relación muy próxima con él. Antes de entrar en el detalle sobre su papel en el Popular, situaré brevemente al personaje a través de unas referencias a su vida que, en mi opinión, le marcaron especialmente. Luis Valls nació en Barcelona, curiosamente el mismo año en que se fundó el Banco Popular. Al comienzo de la Guerra Civil –que produjo en él un fuerte impacto– tuvo que salir del país con su familia, pero regresó y se estableció en Andalucía primero, y posteriormente en La Rioja, educándose en Córdoba y Logroño. Terminada la guerra volvió a Barcelona, donde estudió Derecho. Precisamente su buena formación jurídica influiría en su carácter, dotado de un pragmatismo que le permitió siempre ver más allá. Por otro lado, la formación cristiana adquirida en la familia y en el colegio estuvo en la base de sus firmes convicciones religiosas, que le llevaron a un estilo de gestión siempre pendiente de las personas y de la actividad social.

Pero volvamos al objeto principal de estas páginas. El liderazgo tiene que estar siempre contrastado por los datos y avalado por la gestión de un proyecto. Si podemos hablar del liderazgo de Luis Valls en el Popular desde mediados de los años cincuenta del pasado siglo, es porque imprimió en el Banco unas señas de identidad que lo hacen diferente.

EL BANCO POPULAR

El Popular es un grupo de empresas que responde a un proyecto personal. Ese proyecto se basa en la prestación de servicios financieros, con especial foco en el cliente y con vocación por la regularidad. Ese proyecto, desarrollado por Luis Valls, aportó entre otras virtudes, la capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes. El mantenimiento de unas líneas nítidas en su gestión lo diferenciaron y creo que lo diferencian de los demás.

El Popular es un Grupo que no responde a señas de identidad convencionales. Destaca por su vocación de grupo financiero de estilo anglosajón. Presta fundamentalmente servicios financieros. No tiene vocación de participar en empresas de otros sectores industriales, algo que no es ni bueno ni malo, simplemente es así. No compite con sus clientes ni tenemos tentación de hacerlo. Sólo en casos excepcionales, y como una actividad de capital-riesgo, ha acompañado a algún cliente para ayudarle en el arranque o en el cambio o reestructuración de una empresa.

¿En qué diferenció Luis Valls al Banco? En enfocarlo al cliente; esta es una característica del Popular de la que no se ha hablado suficientemente. Lo hizo apostando por la calidad de servicio, como característica fundamental. Los productos bancarios se pueden copiar, básicamente son todos iguales. Es la calidad de servicio lo que realmente diferencia a unas entidades financieras de otras. La calidad de servicio hay que cobrarla y eso, al final, se traduce en rentabilidad para el accionista y ventajas para el cliente.

Luis Valls definió las señas de identidad del Banco: 1) Solvencia, 2) Eficiencia: Arthur D. Little declaró al Popular el Banco más eficiente de Europa durante el trienio 2004-2006, 3) Rentabilidad: el Banco tiene una muy alta rentabilidad de gestión, 4) Transparencia e 5) Independencia.

También recuerdo algo que siempre me repetía Luis Valls: “tenemos que procurar ser previsibles y, por tanto, tenemos una obsesión por el crecimiento sostenido del negocio, de los resultados y del dividendo”. La gestión tiene que estar encaminada a la generación de rendimientos crecientes en el medio y largo plazo. No importa el cuánto, lo que más importa es hacerlo de manera sostenida, previsible y durante largos periodos de tiempo. Él se centró básicamente en tres grupos de interés fundamentalmente: empleados, accionistas y clientes.

Por lo que se refiere a los clientes y a su apuesta por la calidad, en 1977 Luis Valls creó una oficina de atención a clientes. Dedicaba parte de su tiempo a repasar personalmente todas las reclamaciones que se recibían. Estableció una preocupación por el cliente mucho antes de que lo impusiera la norma, mucho antes de que la ley obligara a las entidades financieras a contar con la figura del defensor del cliente. ¿Cuál es la consecuencia en el largo plazo de esa política? Que el Banco sigue siendo el grupo financiero en función de sus activos que recibe menor número de quejas de sus siete millones de clientes. No se trata de alardear sino simplemente de dejar constancia de una realidad debida a la anticipación de Luis Valls.

En cuanto a la *transparencia*, el Popular tiene por norma evitar cualquier negocio, por elevada que sea la expectativa de beneficio, si no pasa por el tamiz y la piedra de toque de su posible publicación. Es decir, en el Banco se trabaja con la idea de que todo lo que se hace pueda ser publicable. Todo aquello que en el Banco se hace puede ser publicado, salvo por razones de índole legal, como el secreto bancario.

Para acabar con las señas de identidad del Banco plasmadas por Luis Valls a lo largo de tanto tiempo, es preciso destacar su defensa de la independencia del Popular y un estilo de gestión que apostó siempre por la profesionalidad. Detectó que uno de los grandes problemas de la gestión moderna es –por duro que suene– la intromisión de

algunos accionistas en la gestión. Nunca creyó que los accionistas pudieran ser los gestores. Estos tienen que ser ejecutivos profesionales y rendir cuentas ante la Junta General, donde están los accionistas.

EL LIDERAZGO DE LUIS VALLS

Banco Popular, como he señalado, se fundó en Madrid en 1926. Tuvo una prestación pobre durante sus primeros veinte años., La delicada situación del Banco condujo a que un tío de Luis Valls, Félix Millet Maristany, acabara tomando el control en el año 1946. Su gestión desembocó en la necesidad de pedir ayuda a su sobrino. Así, en 1956 Fernando Camacho Baños fue nombrado Presidente y Luis –con sólo treinta y un años– Vicepresidente Ejecutivo en 1957. En mi opinión era un puesto que le gustaba. Se encontraba a gusto en un segundo plano, siendo el verdadero ejecutivo sin parecerlo.

Luis Valls procedió a dismantelar el Consejo de Administración, estableciendo además la separación de funciones entre Administradores y Directivos, de forma que las decisiones se tomaran sólo por criterios profesionales. Estableció una organización muy flexible y muy plana, pues estaba convencido de que la manera de organizarse era tan importante como las personas de la organización. Es decir, con 31 años, llegó, tomó el control del Banco, dismanteló un Consejo en el que había personas que llevaban mucho tiempo, donde algunos se valían de su cargo para realizar actividades en su propio beneficio; profesionalizó la toma de decisiones, fundamentalmente los procedimientos de concesión de créditos; reunió capital a su alrededor; revivió la figura jurídica de la Sindicatura de Accionistas e inició una fuerte expansión nacional e internacional. Paralelamente, de forma premeditada, consiguió influir en la apertura económica del Régimen de Franco y fue el inspirador del Gobierno de los tecnócratas. Todo lo hizo en silencio, desde un segundo plano y consiguió, con ese movimiento, una enorme influencia política.

La segunda etapa del liderazgo de Luis Valls, que el paso del tiempo difuminó, corresponde a los primeros diez años de su mandato. Junto a la toma del control, adopta decisiones muy claras y muy contundentes respecto a la gestión. Decide enfocar el Banco a un crecimiento nacional e internacional, establece la estrategia y el control de los Bancos regionales, de Galicia, Castilla, Andalucía, Vasconia y Crédito Balear, hoy absorbidos por el Banco Popular, en aras de aumentar las sinergias y reducir los costes.

A mediados de los años sesenta Rafael Termes fue nombrado Consejero Delegado del Banco Popular. Él y Luis Valls mantuvieron durante toda su vida una relación

cordialísima, pero discreparon sobre la estrategia que debía adoptar el Banco. Fueron diferencias de criterio, pero nunca personales. Ambos defendían formas distintas y legítimas de ver el negocio. Luis Valls pensaba que el futuro debía fundamentarse en el negocio minorista, que era recurrente, con empresas pequeñas y medianas y con ahorradores particulares, pues vio que esa era la mejor forma de garantizar la estabilidad de los ingresos del Banco. En aquellos años, el Popular había completado la adquisición de los Bancos regionales, disponía de importantes participaciones industriales y tenía una significativa implantación internacional con participaciones en Bancos de Austria, Francia, Suiza, Argentina, Puerto Rico y México. Hubo una larga batalla interna por el control que acabó con el nombramiento de Luis Valls como Presidente en el año 1972. Creo que desde ese momento el proyecto del Banco se apartó del que tenía el Consejero Delegado. Tras cuatro años de diferencias, dentro de una relación cordial pero con discrepancias crecientes, Rafael Termes fue nombrado, para el bien de la banca española, Presidente de la AEB en 1977. Nunca se lo oí a Luis y tampoco puedo asegurar que sea verdad, pero he oído contar muchas veces que cuando Termes se iba, Luis le dijo: –“Desengáñate Rafael, este negocio no es para gente brillante como tú”. *Se non é vero, é ben trovato*. Al dejar la presidencia de la AEB en 1990 Rafael Termes volvió a ser Consejero de Banco Popular. En realidad, nunca dejó de estar en el Banco.

Nos adentramos en una tercera etapa, ya en plena transición política. La inteligencia con que Luis Valls despliega las actividades del Banco le proporciona un reconocido prestigio y presencia en las principales instancias del país. Así, un antiguo consejero del Banco, Mariano Navarro Rubio, había sido consecutivamente Ministro de Hacienda y Gobernador del Banco de España. Posteriormente, un consejero secretario del Banco llegará a ser nombrado Fiscal General del Reino (Juan Manuel Fanjul Sedeño). Recuerdo una entrevista que Luis concedió para el segundo canal de Televisión Española. En un momento determinado le preguntaron si hacía mucho tiempo que no influía en el nombramiento de Ministros y contestó: –“Sí, al menos hace dos meses que no sugiero a nadie”. Era el año 1977.

Por hacer autocrítica, no todo era tan bueno como parecía. A la luz de lo que ocurrió después, probablemente el Banco se acercó demasiado al sol del poder político, con el riesgo de desaparecer bajo su calor. Además, creo que se esforzó en marcar una línea demasiado profunda, una división demasiado rígida, entre los bancarios y los técnicos en favor de los primeros. La pasión por el pragmatismo fue quizá demasiado lejos. En aquel momento el prestigio del Banco era ya inseparable de la figura de su Presidente y así lo siguió siendo en adelante.

Si hablamos de liderazgo y de cambio, un reto para Luis Valls y su liderazgo lo constituyó la transición española. Muchas veces pensamos que vivimos épocas irrepetibles, novedosas, que no han tenido antecedente. Pongámonos en la piel del Presidente de un Banco, en la cima de su éxito, que ha conseguido que en veinte años ese Banco se instale entre los siete grandes del país, con poder, con capacidad de influir en las decisiones políticas y económicas; haciéndolo además siempre desde una cierta distancia y con gran profesionalidad. De repente todo cambia, empezando por el régimen político. Luis Valls siempre había considerado la posibilidad de que una decisión política de cualquier régimen, autoritario o democrático, acabase con la banca privada. Los años de gobierno de la UCD, la agitación social, la coyuntura económica, el terrorismo feroz, configuraron un tiempo político que condujo al advenimiento del llamado cambio: la victoria socialista de 1982.

Luis Valls tenía una visión privilegiada; anticipándose al cambio había creado años antes una Oficina especializada en la financiación de partidos políticos. Y no es que el Banco Popular tuviese un interés específico por financiar a las formaciones políticas, sino que fue una forma de profesionalizar las decisiones, de manera que las del director de dicha Oficina no tenían apelación. Si creía que, en función de las expectativas electorales y de las subvenciones por voto y escaño, se podía anticipar el dinero, se hacía; si no, no. Luis Valls consiguió que los diferentes directores de esa Oficina fuesen los únicos interlocutores con los partidos políticos.

Pero pese a esto y pese a que Luis Valls se adelantó y felicitó aquella noche de octubre de 1982 a los vencedores, la situación estaba lejos de ser tranquilizadora. Por ello, para evitar perder el Banco, dio un brusco golpe de timón y, prácticamente de la noche a la mañana, decidió desaparecer de la primera línea y ocultar, en definitiva, la presencia del Banco a los ojos del poder político, lo cual no deja de ser difícil. Actuó con inteligencia y tomó con una firmeza enorme decisiones muy duras. A la vez, vendió casi todas las participaciones exteriores coincidiendo con la crisis latinoamericana de principios de los ochenta. Decidió vender también las participaciones en Europa, excepto en Francia. Liquidó las participaciones industriales y, extremando el rigor, impidió la sustitución de las bajas de empleados durante casi ocho años. De tal manera que, si se observa la pirámide de edad de Banco Popular, es como la de un país después de una guerra: falta una generación. Esa medida, aunque buena para la eficiencia a corto plazo, se revelaría como un problema en el futuro.

Luis Valls fue un adelantado a su tiempo, pero también hay que decir que lo hizo empujado por las circunstancias. Elaboró un modelo a su imagen y semejanza con la intención de no salir en la foto, salvo que se tratase de la foto de los mejores. Así, el

Banco superó una etapa crítica en los primeros años de la década de los ochenta. Estaba acuciado por algunos créditos de mala calidad y por la crisis interna española. Entonces, Luis Valls aprovechó aquel momento para introducir criterios de gestión de la banca internacional más moderna e hizo famosos conceptos como el ROA, el ROE, la eficiencia o el margen sobre activos totales medios, que no se utilizaban en la banca española.

La implantación de los nuevos criterios de gestión fue interpretada por alguno como una vuelta a los orígenes. Discrepo. Considero que en la práctica se trató de un cambio de estrategia para sobrevivir en un entorno hostil y hacerlo de la forma más inteligente, mostrándose a sí mismo como un ejemplo de gestión y sin que nadie pudiese achacar nunca procedimientos profesionales inadecuados. Fue un ejemplo de pragmatismo, sin renunciar jamás a los principios básicos. Ese entorno adverso fue creciendo y en los años 1987 y 1988 se puso de manifiesto en la ofensiva contra los Bancos filiales del Popular –el llamado *Caso Popularinsa*–, cuando el Banco sufrió un ataque de la Banca March y del Banco Hispano Americano. A este episodio Luis Valls lo definió como “secuestro y pago de rescate”. Como se ve, cuando quería no era florentino y hablaba de una manera bien directa.

Fue un ejemplo de lo que el genial Cela decía: “el que resiste, gana”. El Popular resistió a la presión del poder político, no se fusionó y se mantuvo coherente con una gestión orientada a la excelencia de los resultados. Comenzó un discurso de renuncia al tamaño, de apuesta por la rentabilidad y por el cliente pequeño. De esa época proceden las expresiones “traje a la medida” o “zapatero a tus zapatos”, frases que venimos repitiendo desde entonces y que son un resumen de pragmatismo y de visión.

Mientras tanto, Luis Valls siguió tejiendo una malla de seguridad a su alrededor. Construye y fortalece una Sindicatura de Accionistas que le apoya y encuentra socios a nivel internacional que estaban dispuestos no sólo a entrar en el capital, sino a desarrollar negocios conjuntos, como son los casos de Allianz, HypoBank o RaboBank. Además, consigue –lo que tiene un enorme valor– que el Consejo pierda su carácter de viejo feudo de Administradores que interferían en la gestión, para convertirse en supervisores. Luis Valls vuelve a sorprender: logra un Banco nacional con un accionariado internacional, con un Consejo formado por accionistas que no perciben ninguna remuneración. La confluencia de estos tres factores era difícil de encontrar en el panorama español de aquel momento así como del actual. Aquel pequeño Banco del año 1957 se convierte en uno de los siete grandes después de haber superado serias dificultades y momentos de crisis.

En una cuarta etapa se recogen los frutos generados por las nuevas medidas de gestión, una gestión basada en *ratios*, en la profesionalidad, en la gestión cuidada del

crédito, en la búsqueda de la rentabilidad y de la eficiencia. Los éxitos no llegaron de inmediato, por lo que el modelo de gestión fue criticado durante un tiempo. Sin embargo, a principios de los noventa el Banco fue reconocido como el más rentable, el más eficiente e incluso el mejor del mundo. Es el momento en el que Luis Valls afirma que la acción del Popular es como la renta fija y la inversión más adecuada para quien apuesta por el medio y el largo plazo. Por otra parte, el Banco huye de cualquier posible combinación corporativa y se convierte en la "novia" ideal de todas las fusiones. A ojos del público, Luis Valls se convirtió en el más enigmático de los banqueros, en el vencedor de todas las batallas y en un superviviente nato.

Sin embargo, aunque no se apreciara internamente, el éxito dio paso a años de autocomplacencia. La semilla sembrada en los años de las restricciones abocó a una situación de conflicto interno entre bancarios y técnicos. En 1991 se produce un "accidente", por tanto inesperado. El Director de una pequeña oficina en Santander provoca un agujero de 6.000 millones de pesetas de la época (36 millones €), aproximadamente un sexto del beneficio del Banco, una cantidad significativa. El Banco reaccionó, como no podía ser de otra manera, poniendo luz y taquígrafos, publicando lo que pasaba, atendiendo todas las reclamaciones, soportando el agujero creado. Se reaccionó bien, pero probablemente fue una señal de alarma que no se supo detectar a tiempo.

Y ese acontecimiento permite pasar a una quinta etapa, quizá la más interesante por ser la más próxima en el tiempo. Se puede describir muy brevemente señalando que a causa de la crisis provocada por el Director de la oficina de Santander los procedimientos de control del Banco se mejoraron, se intensificó la labor preventiva, se maximizó el valor de la movilidad geográfica. Uno de los procedimientos que se establecieron para evitar la repetición de casos similares fue identificar a todos los Directores que llevaban más de cinco años en el mismo destino y trasladarlos. La medida fue muy efectiva pero, evidentemente, exigió una rotación constante y un valor enorme en su aplicación.

Poco después, los españoles nos despertábamos sabiendo que había crisis. Se acabaron los actos del Quinto Centenario, se clausuraron la Expo y los Juegos Olímpicos de 1992. España entró en recesión y el Banco supo sacar ventaja de su posición de liquidez y de su apuesta por el negocio de corto plazo, y sorteó la crisis. No obstante, como los colegas estaban en proceso de fusión o de adquisiciones, las diferencias con el resto de Bancos se incrementaron, y los antiguos colegas se convirtieron en posibles "depredadores". Por ello, pasada la crisis de 1992, los analistas empezaron a aventurar el final del modelo. Argumentaban que el Banco Popular se había quedado demasiado

pequeño, que no podría subsistir en un entorno de reducción de márgenes y de incremento de la competencia. Auguraban que no sería posible sobrevivir a un ataque nacional o extranjero. Y, efectivamente, se sucedieron diversos ataques, que en algunos casos exigieron una defensa numantina y en otros bastó con una negativa firme.

El Banco soportó durante la segunda mitad de los noventa las críticas al modelo y al envejecimiento de sus cuadros. Algunos argumentos encontraron un eco interno, entre diversos ejecutivos que pensaban que el futuro sería mejor yendo acompañados, es decir, dejándose atrapar por el llamado "abrazo del oso". Luis Valls llevaba cuarenta años mandando y muchos empezaban a especular sobre su sucesión, y esta especulación retroalimentó los ataques.

LA TRANSICIÓN INTERNA

Teniendo en cuenta los acontecimientos posteriores, puedo afirmar que Luis Valls tomó la determinación de iniciar un proceso de sucesión tiempo atrás, con la idea de llevarla a cabo en cinco años, lo cual es absolutamente inhabitual. En 1998 cambió radicalmente el equipo ejecutivo: una persona de setenta años, que tiene un equipo ejecutivo encabezado por personas en los sesenta, decide desprenderse de él, de una manera traumática. Cambió radicalmente el equipo ejecutivo con gente de la casa y apostó, en una nueva muestra de pragmatismo, por el crecimiento rentable. La palabra crecimiento había estado entre paréntesis en la historia del Banco Popular de los últimos veinte años, desde que se vendieron las participaciones que poseía en Bancos fuera de España. Ahora se abría de nuevo al crecimiento, a finales de los noventa. Luis Valls pensó que el Banco no podía quedarse atrás y forzó una revolución interna que, además, quiso tutelar personalmente.

Luis Valls había creado y alimentado la ficción de que él era un supervisor no ejecutivo y que había un Consejero Delegado para la función ejecutiva. Fomentó esta idea que además le permitió tomar distancia. Fue muy inteligente. Pero lo que decidió en ese momento, en torno al año 2000, fue poner en práctica esa teoría y retirarse lentamente a un segundo plano. Supervisó con paciencia el nuevo proceso de cambio y se dedicó a lo que él creía que era lo fundamental: defender al Banco de ataques internos y externos. Como me decía alguna vez, su función era la de "espantapájaros".

Finalmente, en 2004 decidió retirarse de la escena. Redactó una nota para despedirse, que es un ejemplo de concisión y naturalidad. Decía que "como él era parte del problema, había que darle una solución natural", que era su sustitución por el

Consejero Delegado. Pero esto no era natural, sino más bien lo contrario. Sin embargo, la naturalidad con la que el mercado acogió el nombramiento de un Presidente de 42 años todavía me sorprende hoy. Luis Valls se reservó el puesto de Presidente de la Junta de Accionistas porque era una forma de enviar un mensaje importante: "el espantapájaros seguía allí". Pero, en la práctica, entregó el control del Banco desde el primer momento. Recuerdo que, acabado el acto de mi nombramiento, le pedí un momento para comentar algunas novedades y me dijo: "Yo tengo todo el tiempo del mundo, tú no". Y a partir de ese momento, pensó que había cumplido con su cometido, se dejó ir y, finalmente, falleció dieciséis meses después. Recuerdo una de sus últimas frases: "Estoy harto de los médicos". Nunca valoraremos suficientemente su sentido de la responsabilidad, la justedad de su palabra y su buen humor.

No sé si habré sido capaz de resumir la brillante trayectoria de liderazgo de Luis Valls Taberner, persona de una admirable capacidad de adaptación al cambio, un pragmatismo genético y que pudo ver los resultados de su estrategia en forma de una realidad que le trascendió. Ahora me ha tocado a mí el difícil reto de sustituir a un líder histórico. ¿Cómo afrontar este reto?

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS LIDERAZGOS FUERTES

Un liderazgo como el que he descrito tiene grandes ventajas y algún inconveniente. Trataré de explicarme apoyándome en la experiencia que he ido acumulando a lo largo de este tiempo.

Considero que una de las características de los liderazgos fuertes es la de tener una visión del mundo. Rasgo que indudablemente tuvo Luis Valls, cuyo liderazgo fue una forma de ver y entender la vida. Esos liderazgos con ascendencia moral, con principios éticos, se convierten en una forma de ver y entender los negocios y, por extensión, la vida. No es casualidad que una institución esté lejos de los escándalos si se propone publicarlo todo, que nada sea confidencial. Adoptar un criterio así, en definitiva, implica una visión del mundo. Recuerdo que, en la Transición, un periodista le preguntó: -"¿No cree usted que con la democracia habrá menos corrupción?" Y él contestó: "No, lo que ocurre es que ahora se sabrá".

Además, en general, los liderazgos largos, cuando se mueven en una dirección clara y constante, tienen la ventaja de crear convicciones colectivas, que son muy necesarias en organizaciones grandes. En Banco Popular siempre se ha apostado por una estructura plana, por una estructura delgada, porque estamos convencidos de que en

una organización grande lo que se necesita son pocos puestos intermedios para conseguir que las ideas lleguen de una manera muy clara a quien tiene que ejecutarlas. Esos liderazgos son, además, un modo de acabar con el pensamiento negativo. Luis Valls pensaba que el pensamiento negativo en ocasiones rige el mundo. Y ese pensamiento negativo invita a tomar decisiones drásticas e inmediatas sin pensar en el medio y largo plazo.

Otra característica fundamental que ha condicionado la evolución de la organización, de ésta y de todas las que tienen un líder, es la excelencia en la calidad del trato.

Por otro lado, la erradicación de los dogmas en el Popular tuvo y sigue teniendo grandes ventajas. Por ello, no tenemos miedo de afirmar que en realidad no es verdad que el cliente siempre tenga razón. Hay que anteponer siempre el interés general, erradicar el dogmatismo excesivo y no hacer demasiado caso a los que presumen de lógica, porque muchas veces, en este negocio, tan lógica es una cosa como su contraria. Trabajamos con un principio básico que es gestionar de manera eficiente, no derrochar, respetar el dinero de los accionistas, orientarnos a resultados.

El riesgo de un liderazgo fuerte es la posible anulación del talento. Las organizaciones con líderes fuertes pueden caer en la autocomplacencia y hacer fracasar el desarrollo de carreras profesionales. Es verdad que muchas carreras se frustran bruscamente por falta de oportunidades, pero no es menos cierto que también fracasan por exceso de prisa. Hace tiempo leí un artículo del Presidente de Ryan Berndtson que hablaba sobre ello. Decía que "la excelencia y el talento consisten en conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios. Esto se logra mediante un liderazgo que, a través de la confianza y el compromiso, transforma las capacidades de las personas en acción, eficacia y resultados".

Vuelvo ahora sobre la transición interna del Popular para tratar de aclarar algunos conceptos sobre los procesos de sustitución de un líder y de transición en las grandes corporaciones. Lo que hace falta en primer lugar es una estrategia planificada. Sin estrategia, sin una idea preconcebida, es imposible planificar nada. Es necesario disponer de un proyecto, de un plan. Luis Valls creía que el problema no es el candidato, la persona, sino el plan. Si no se tiene un plan, no podrán surgir candidatos nunca. Por eso vemos tantas compañías que van quemando sucesivamente líderes, porque no tienen un plan. A los candidatos, además, hay que examinarlos sin que ellos sepan que están a prueba, lo cual tiene su grado de dificultad. Creo que, visto con perspectiva, el Popular inició su transición hacia 1998 aproximadamente. Luis Valls decidió entonces un cambio de táctica profunda, casi de estrategia, que resume muy claramente una frase -

corresponde a W.Churchill y tiene cierta dosis de cinismo- que se incluyó en un informe anual: "nada malo hay en cambiar si se hace en la dirección adecuada". Se abandonó entonces la idea de que el crecimiento estaba entre paréntesis, en un segundo plano, y se apostó por el crecimiento rentable, preservando siempre las señas de identidad. No crecer no era una seña de identidad, pues una cosa es no aceptar operaciones que ponen en riesgo la propia forma de ser y la independencia y otra es estar contra el crecimiento.

Luis Valls desarrolló la sucesión en tres fases clarísimas: la primera, tras un largo proceso de reflexión; la segunda, con una planificación detallada hasta el extremo. De hecho había un plan sobre qué había que hacer en cada momento en los días en que se llevó a cabo el relevo. Y la tercera, una ejecución no sólo impecable sino también implacable. Para matizar hasta qué punto fue implacable en la ejecución y hasta qué punto también lo hizo de manera impecable, es significativo el hecho de que él mismo preparó la carta de despedida en la que dio aspecto de naturalidad a lo que no lo tenía. Y tuvo una visión clara hasta el final. En más de una ocasión, cuando había un problema y lo comentábamos, me decía: "Estoy viendo el final de la película". Tengo que confesar que nunca me dijo cuál era, por lo que no me quedaba más remedio que adivinarlo.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Paso ahora a una parte más personal, que abordo en la medida en que pueda servir de experiencia. El Popular tiene un proyecto para el sucesor de Luis Valls, por lo que no tiene que imaginar un proyecto nuevo. Lo difícil es que el proyecto siga adelante. Además, en estos procesos siempre surgen comparaciones que muchas veces afectan a las personas y otras buscan directamente dañar, tanto desde dentro como desde fuera. Un Banco siempre es algo apetecible y los tiburones no tienen ningún riesgo de extinción pese a que desaparecen por miles en las costas todos los años. En un proceso de este tipo, es fundamental detectar quiénes tratan de jugar con ventaja.

Hace un tiempo, un periodista me preguntaba, al hilo de la transición del Banco, si quedaba algo del Banco de Rafael Termes y de Luis Valls. Mi contestación fue que del Banco de Rafael Termes, de hacía treinta años, ya no queda nada; pero que del de Luis Valls probablemente lo teníamos todo, porque supo hacer un ejercicio de pragmatismo, enfrentándose al cambio de manera permanente para garantizar la subsistencia. Creo que Luis Valls fue una persona que, con una visión magistral, se dio cuenta del cambio de los tiempos. En empresas cada vez más atomizadas en términos de capital, son las personas las que van a sacar adelante los proyectos.

Un proyecto empresarial como el del Popular tiene un principio y vocación de permanencia. Por tanto, la táctica y la estrategia pueden cambiar siempre y cuando se mantengan firmes los principios básicos.

Trece años después del inicio de la transición, el Banco ha seguido manteniendo sus señas de identidad. Por tanto, trece años después, el Banco sigue siendo un proyecto que no tiene fin, y que ha ido adaptando su táctica y su estrategia a cada momento.

Los principales retos del futuro consisten básicamente en demostrar que su modelo de negocio tiene capacidad de generar fuertes ingresos recurrentes, que se puede mantener un riesgo bajo y una alta rentabilidad y que ese posicionamiento nos debe impulsar a seguir creciendo. Viene bien aquí la cita del Cardenal británico John H. Newman que incluimos en un informe anual: "El crecimiento es la única evidencia de vida".

Estamos en un período complicado, en un mundo de incertidumbre, con crisis que se suceden: crisis financiera, crisis económica, crisis de deuda soberana, crisis políticas. Pero es precisamente en momentos como éste cuando el liderazgo tiene que aportar seguridad a las organizaciones. Estoy convencido de que hoy el papel del líder es transmitir seguridad, decir por dónde van a ir las cosas, de qué manera hay que abordar las dificultades.

Lo primero y principal que tiene que hacer un líder es dar ejemplo, pues es, en definitiva, el referente en una organización. Ante eso, no cabe la relajación. Además, ha de afrontar los retos con determinación, espíritu deportivo y sentido del humor. Debe huir de las comparaciones y ser firme en los principios, pero adaptándose a los cambios. Además, hay que recoger información de todas las fuentes. En una gran organización hay que recabar toda la información posible para no perder el contacto con la realidad, pero sería un grave error creer que las decisiones se toman por sufragio o son la consecuencia de las decisiones individuales de los empleados. Eso lleva al desastre.

Finalmente, dos ideas: una de las misiones que debe cumplir un líder es retar al *statu quo*, porque en una organización grande se generan adherencias. Hay personas que creen que valen por sí mismas y no por el puesto que ocupan y, por tanto, es vital estar permanentemente explorando dónde está el talento para desarrollar un proyecto. Y la segunda: un líder no tiene que hacer las cosas correctamente; eso le corresponde a cada uno de los ejecutivos de la entidad. Lo que tiene que hacer es lo correcto, que es más difícil. Su función es preguntarse qué es lo que hay que hacer hoy para garantizar la supervivencia en un entorno hostil, y acometerlo.