Entrevista a Emilio Ybarra (BBVA)

Con esta entrevista a Emilio Ybarra, Presidente del Grupo BBVA, empresa fundadora del Instituto Empresa y Humanismo, se inicia una nueva sección de la Revista Empresa y Humanismo, que pretende reconstruir la trayectoria profesional y vital de algunas de las empresas más destacadas en la actualidad española, así como de sus principales directivos. Este nuevo apartado que hemos titulado Actualidad empresarial está a cargo de Carmen Erro y Marina Martínez, editoras de la Revista.

Esta entrevista se divide en cuatro bloques temáticos -Cultura de empresa, Responsabilidad social y papel político de la empresa, Globalización y economía internacional, y Presidencia del Grupo-, que tratan de cubrir los principales aspectos que despiertan el interés del Instituto Empresa y Humanismo en relación con las empresas en general, y con el BBVA en particular.

CULTURA DE EMPRESA

EN DIVERSAS ocasiones le hemos oído afirmar que uno de sus principales objetivos era conseguir un banco más humano que tecnológico, un banco solidario y ético. En este sentido decía que en las puertas del año 2000 quería consolidar una cultura corporativa renovada e integradora. Con estas palabras como fondo, ¿cómo definiría en la actualidad el proyecto corporativo del BBVA?, ¿cuáles son sus principios y valores como empresa?, ¿cómo se concreta ese sentido del humanismo? Cualquier trabajador de la compañía, del nivel que sea, ¿conoce este proyecto y debe actuar de acuerdo con él?

El proyecto corporativo del BBVA se basa en un concepto empresarial de alto compro-

miso orientado a la creación de valor para nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros colaboradores y las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad.

Para nuestros accionistas, a través de una continua progresión de resultados y la construcción de un poderoso grupo financiero, con posiciones de liderazgo y configurando una de las franquicias financieras más relevantes por su potencial de crecimiento rentable.

Para nuestros clientes, a los que ofrecemos la cobertura de todas sus necesidades financieras bajo una única divisa: la calidad. Nuestra mejor garantía de desarrollo futuro es la satisfacción de nuestros más de veinte millones de clientes a los que dedicamos nuestros esfuerzos para ofrecer cada día una mayor y mejor cobertura de sus necesidades.

Para nuestro equipo humano, al que ofrecemos nuevas oportunidades de desarrollo, integrando los distintos orígenes en un entorno empresarial atractivo para el talento y la entrega profesional.

Para las sociedades que nos acogen, contribuyendo a su desarrollo económico con nuestro mejor desempeño, impregnando de valores toda nuestra actuación para merecer el reconocimiento social a nuestra forma de hacer empresa.

Los principios y valores sobre los que se asienta este proyecto corporativo del BBVA y que constituyen la cultura corporativa de nuestro Grupo, se han ido moldeando en el tiempo, para, al final, conformarse como unas señas de identidad que debemos seguir desarrollando y, al mismo tiempo, transmitiendo a las personas que se incorporan a la organización, ya sea en España, en Latinoamérica, en Europa o en cualquier otra parte del mundo.

En nuestra filosofía de empresa, siempre se ha considerado muy importante explicitar todo este conjunto de principios y valores. Sin embargo, aún se ha considerado más importante todo un conjunto amplio y complejo de elementos (valores, creencias, políticas, prácticas, comportamientos), casi todos implícitos, que partiendo de aquéllos, condicionan la forma en que interactúan las personas, casi siempre inconscientemente.

Estos elementos constituyen las señas de identidad que diferencian a unas empresas de otras y que son, más o menos, nítidamente apreciadas por los clientes, por los propios miembros de la organización e incluso por nuestros competidores.

Algunos de los principales rasgos culturales de nuestra organización son:

- La idea de liderazgo y la importancia que su desarrollo y credibilidad tienen para nuestro futuro. Esto supone la búsqueda de ese liderazgo con cada cliente, con cada segmento, con cada mercado, en cualquier parte donde desarrollemos nuestra actividad. Tenemos que conocer perfectamente qué es lo que quieren nuestros clientes, qué es lo que queremos nosotros y alcanzar la máxima satisfacción para ambos. En nuestra capacidad de convicción para que los clientes trabajen con nuestra organización, en lugar de hacerlo con la competencia, radica nuestra garantía de futuro.

- Otro rasgo que define nuestra identidad es el sentido autocrítico, la no autocomplacencia en los éxitos, saber que siempre queda mundo por hacer y que cada vez nos lo ponen más difícil. Siempre es posible mejorar, como venimos año tras año demostrando, pero no podemos dormirnos. Somos el equipo más competitivo de la banca española y debemos ser conscientes de ello, pero con humildad. Debemos creer de verdad en nuestras posibilidades, sin pasarnos ni quedarnos cortos.

- Para ello, tenemos que tener una fortísima autoexigencia en cada uno de nosotros, en nuestro trabajo y en su calidad. Y no sólo en el trabajo, en su cantidad y calidad, sino también en la forma de desarrollarlo, en la actuación ética de cada decisión, en el reconocimiento a las personas, etc. etc. Autoexigencia para hacer bien las cosas y para que nuestra profesionalidad se vea y pueda diferenciarnos. La autoexigencia, además, se transmite como una mancha de aceite, principalmente con el ejemplo.

El sentido de humanismo en el Grupo BBVA radica y se fundamenta también en nuestro concepto de empresa y en la actividad básica que desarrollamos: la prestación de ser-

vicios financieros a nuestros clientes. Lo esencial de esta actividad son las relaciones de las personas de nuestro Grupo con los clientes. Es decir, somos una empresa de personas para personas.

Por ello, con las personas que forman parte de nuestros equipos, del equipo BBVA, tenemos que tener una sensibilidad especial, debemos eliminar, si existiera, cualquier interpretación de carácter mecanicista de los individuos, debemos huir de cualquier consideración que entienda al individuo como un elemento más de la maquinaria del sistema.

La sensibilidad hacia las personas debe formar parte de nuestros valores más profundos, y no hemos de olvidar que es imprescindible hacerla creíble día a día con nuestros comportamientos: comunicando nuestra visión, estrategias y objetivos, ofreciendo posibilidades de participación, fomentando la igualdad de oportunidades y manteniendo una clara e inequívoca actitud abierta hacia todas las personas que forman parte de la organización.

Son ellas las que crean valor y son ellas la única ventaja competitiva a largo plazo. La supervivencia a largo plazo y el éxito de la organización, dependen sin ninguna duda de las personas; consiguiendo el óptimo para la organización nos aseguramos que también se consigue el óptimo para las personas, ya que existe una clara confluencia de intereses entre ambos, si el BBVA va bien, a cada una de las personas que forman parte del equipo y que contribuyen a crear valor, sin duda les irá bien.

Dirigir personas se configura como uno de los rasgos fundamentales de nuestro estilo de dirección, y asociada a ello está la necesidad permanente de elevar la autoestima de nuestros colaboradores y su satisfacción. Somos conscientes de que cada vez que mejoramos estos aspectos, aunque sea mínimamente, la mejora se traslada exponencialmente a la organización, lo que redunda nuevamente en beneficio de las personas, creándose una espiral positiva para los intereses de ambos.

Dentro de este conjunto de rasgos culturales que vengo comentando, hay otro factor en el que debemos redoblar es-

fuerzos continuamente. Se trata de aflorar capacidades.

Aflorar capacidades ha sido uno de los elementos clave del éxito pasado y presente del Grupo BBVA; sin ellas no estaríamos donde hoy estamos, y éste va a seguir siendo, sin ninguna duda, un elemento clave del éxito en el futuro. Potenciar y desarrollar nuestro capital intelectual, será el factor necesario para poder afrontar el gran reto que tenemos delante y la garantía para alcanzar el éxito.

En cuanto a la pregunta de si cualquier persona de nuestro Grupo conoce estos principios y valores y actúa de acuerdo con ellos, no quisiera parecer presuntuoso, pero me atrevería a asegurar con rotundidad que sí. No porque sean normas de obligado cumplimiento, ni tampoco porque existan prácticas en la organización que fuercen al conocimiento de estos principios y valores. Hago esta afirmación porque lo veo día a día, como he dicho antes, en la forma en que interactúan las personas, con unas pautas de comportamiento asumidas por la organización y cuya utilidad primordial es que permiten respuestas homogéneas de un modo natural. Tenemos unas señas de identidad, repito, que nos diferencian de otras empresas, y que son percibidas, seguramente mejor que por mí, por los clientes, por los competidores y por los propios miembros de la organización.

Principios y valores que hemos explicitado, y lo seguimos haciendo activa y continuamente, para reforzar su interiorización por todas y cada una de las personas. Lo que realmente las hace formar parte de nuestros rasgos culturales es la integración y el compromiso de las personas del Grupo BBVA con un proyecto empresarial ilusionante.

EL BBVA cuenta desde 1988 con un código ético ("El Estatuto del Consejero Administrador"), que tiene su origen en un estatuto similar que desde 1981 tenía el antiguo Banco de Bilbao y que fue pionero en esta materia. Recientemente ha creado también la figura del Director de Cumplimiento Normativo. Es evidente que el BBVA tiene una notoria sensibilidad ética; en este sentido, ¿cuáles son los compromisos éticos básicos del BBVA?, ¿en

qué medida contar con un código ético bien definido es un buen instrumento de gestión?, ¿puede llegar a ser, además, un medio de integración de las personas que trabajan en la empresa, una fórmula de respeto mutuo entre sus integrantes?

Es evidente que en nuestro Grupo la preocupación por la ética no es una cuestión nueva, ni una moda a la que irremediablemente había que sumarse en un momento determinado, como han hecho muchas empresas. No digo esto como crítica, antes al contrario, creo que hay que alentar el que cada vez sean más las empresas en las que los comportamientos éticos sean uno de los factores que rigen su estilo de gestión.

Hace ya muchos años que nosotros asumimos unos compromisos fuertes, claros y explícitos hacia la sociedad en general y hacia nuestro entorno más cercano: clientes, accionistas y colaboradores en particular. Tanto es así que uno de los principios que se explicitan en nuestro código de estilo dice: "Aplicación de principios de ética profesional de régimen interno, para autorregular nuestro comportamiento y garantizar una mayor transparencia y protección a nuestros clientes".

Pero a mí me gustaría resaltar que, independientemente de todos los principios y normas éticas, explicitados en nuestro Grupo, a los que se hace referencia en la pregunta, éstos que forman parte de nuestros valores más profundos han traspasado la barrera de los comportamientos, para formar parte de las actitudes de todas las personas de nuestro Grupo. E incluso me atrevería a decir que de la personalidad individual y colectiva del mismo, que es de mucha mayor profundidad y amplitud. Para nosotros, la ética es, por tanto, mucho más que un instrumento de gestión, que necesita una supervisión y una orientación permanentes. La ética, como decía, al formar parte de los valores culturales más profundos, no requiere un pilotaje continuo, aunque somos conscientes de que es necesario estar alerta, por si se produjeran, aunque no lo creo, desviaciones indeseadas en alguno de los múltiples puntos de nuestra organización.

En cuanto a la pregunta de si los compromisos éticos pueden llegar a ser, además, un medio de integración de las personas que trabajan en la empresa, una fórmula de respeto mutuo entre sus integrantes, para nosotros, y considero que para cualquier empresa, sí lo son. Es más gratificante trabajar en un entorno fuertemente autorregulado en términos éticos, que en uno con fronteras poco claras en el que, aun manteniéndose dentro de la más estricta legalidad, el beneficio de unos puede jugar en contra de los intereses y derechos de otros.

EL BBVA TIENE una política de fuerte incentivación de sus empleados, con un sistema de premios y retribuciones en función de los resultados obtenidos, que incluye la entrega de acciones de la empresa. Entendemos que ésta es una forma de involucrar al trabajador en un proyecto propio; sin embargo ¿no se corre el riesgo de instrumentalizar excesivamente el trabajo y de fomentar una competencia peligrosa?

En nuestro caso, podríamos decir que los sistemas de incentivación también forman parte de los compromisos éticos internos con las personas que forman parte de la organización, compromisos que cuentan con un protagonismo muy importante en el Proyecto BBVA.

Son ellas quienes crean valor, personas motivadas, comprometidas e integradas con un proyecto empresarial ilusionante. Es lógico que una parte de ese valor creado vaya a compensar a sus más directos generadores, las personas que más hayan aportado.

Para nosotros, la retribución, sea fija o variable, se configura como la contraprestación más directa a la aportación de cada persona a la empresa. En el Grupo se persigue desarrollar un esquema retributivo, competitivo respecto a sus mercados de referencia, que sea atractivo para sus personas, tratando siempre de preservar, como empresa, la relación coste/beneficio derivada de esta política. Nuestra filosofía básica y uno de nuestros principales objetivos es el de compensar la creación de valor, buscando siempre la coincidencia de intereses entre empresa y colaboradores.

En los últimos años se ha avanzado mucho en la bús-

queda de fórmulas que correlacionen la incentivación con los resultados. En éstas, los resultados del Grupo o del Área del que forma parte cada persona tienen un peso creciente, por lo que a nuestro entender, no sólo no fomentan ninguna competencia peligrosa sino que contribuyen a que la cooperación sea muy intensa entre personas y áreas.

También hemos avanzado de forma muy significativa en los instrumentos de evaluación y retribución de equipos de trabajo. Todas las redes de banca comercial del grupo en España, el colectivo en términos numéricos más importante, están en este sistema, con lo que se tiende a reforzar la integración de las personas y a fomentar el espíritu de equipo.

EN SU OPINIÓN, ¿qué cualidades y qué tipo de formación debería tener un universitario que quisiera desarrollar su carrera profesional en el BBVA? ¿Tiene el BBVA un programa de formación continua y de actualización de los conocimientos de los empleados?

En estos últimos años hemos tenido un proceso de renovación de plantillas muy importante, combinando las salidas por finalización de carreras profesionales con la incorporación de una nueva generación de jóvenes profesionales de alto potencial, más de 3.000 personas sólo en estos últimos tres años.

Hemos tenido la oportunidad de incorporar jóvenes con altísimas cualificaciones académicas, pero sobre todo, lo que buscamos son personas con voluntad de integrarse y de comprometerse con un equipo y con un proyecto con fuertes niveles de autoexigencia, en el trabajo y en la calidad de ese trabajo, orientados al cliente, externo o interno, y con voluntad firme de desarrollarse profesionalmente y mejorar continuamente.

Resumiendo, personas que tienen unas grandísimas aptitudes, lo que no deja de ser una ventaja para nuestro Grupo, que debemos desarrollar, potenciar y aprovechar en beneficio del proyecto BBVA. Si bien, estos no son rasgos tan valorados como las actitudes positivas que, adecuadamente encauzadas, generan capacidades que, como he dicho anteriormente, han hecho

de nuestro equipo el más competitivo de la banca española.

En lo que respecta a la formación, consideramos que es una herramienta muy importante en el proceso permanente de aprendizaje tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Como tal, contribuye a mantener y potenciar la competitividad de la empresa así como la empleabilidad de las personas: es un medio para garantizarnos el futuro.

Se están haciendo importantes esfuerzos formativos y se están consiguiendo muy buenos resultados, tanto en los distintos países como en el ámbito corporativo. Pero no hemos de bajar la guardia sino redoblar estos esfuerzos para ser capaces de dar respuesta al nuevo entorno competitivo, que será crecientemente complejo.

En este mismo sentido, entre nuestros retos está la gestión de los activos intangibles, que reconocemos son uno de los pilares fundamentales del valor de nuestro Grupo, así como de la capacidad de mantener el liderazgo. Motivados por la inquietud de explorar vías que permitan gestionar de forma más excelente estos activos intangibles, el Grupo BBVA viene trabajando desde 1997 en un proyecto de medición del capital intelectual y gestión del conocimiento.

Es una realidad que la naturaleza productiva está cambiando y seguirá cambiando con mayor velocidad, si es posible, en el futuro. La creación de valor, que se ha configurado como la principal referencia del éxito para las empresas, ya no depende sólo de los activos físicos, sino crecientemente de los "activos intangibles". Por ello, "identificarlos, y estructurarlos" son procesos necesarios para "poder gestionarlos". Aunque resulta evidente, conviene decir que no se trata de identificar todos los elementos intangibles existentes en la organización, sino sólo aquellos que tienen o tendrán en el futuro capacidad de generar valor.

El modelo para la medición del capital intelectual y la gestión del conocimiento del Grupo BBVA integra la identificación y medición de los activos intangibles que crean o crearán valor en el futuro, para hacerlos más visibles, y la gestión de los procesos que hacen crecer el capital intelectual, para hacerlo más valioso.

La medición del capital intelectual está teniendo cada vez mayor relevancia dentro del mundo empresarial. El interés despertado se inserta en una amplia corriente de opinión sobre la necesidad de desarrollar modelos que registren todos los elementos intangibles que no están recogidos en los estados contables, y que generan valor o lo generarán en el futuro. En primer lugar, la medición del capital intelectual empieza a ser un elemento clave de cara a facilitar "información" a terceros sobre el valor de la empresa. Los modelos pretenden informar sobre la estructura de sus activos intangibles y su capacidad para generar valor. En segundo lugar, permite ofrecer información relevante para su "gestión" dentro de cada empresa.

Destacada la importancia de identificar y estructurar los activos intangibles de las empresas, hay que decir que esto sólo es un primer paso, ya que el aspecto más relevante es el derivado de la capacidad que genera el modelo para poder gestionar estos activos y para incrementar el capital intelectual de las empresas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PAPEL POLÍTICO DE LA EMPRESA

PETER DRUCKER advierte en su obra "Practice of the Management" del peligro de autoritarismo que supone la adquisición de poder, autoridad y capacidad decisoria de las empresas en sectores que están fuera de la esfera económica. Sin embargo, por contraste, cada vez hay más partidarios de dar un mayor protagonismo a la sociedad civil, en la que se incluyen las empresas, frente al poder omnipresente del Estado. ¿Cómo cree usted que podrían convivir ambas posturas? ¿Qué tipo de responsabilidades hacia la sociedad en general se plantea una empresa como el BBVA, uno de los bancos españoles con mayor cifra de beneficio y con más alta rentabilidad?

Es evidente que la sociedad civil tiene cada vez mayor protagonismo, seguramente porque la tan manida globalización se está haciendo real en aquella a mayor velocidad que la transformación de los estados. Las empresas son cada vez más globales, con unas di-

mensiones en las que el peso relativo de cada país se reduce de forma continua. Pero no sólo son las empresas, fijémonos en las Organizaciones no Gubernamentales, o en otros tipos de organizaciones sin ánimo de lucro.

Ello supone que, en momentos determinados, surjan problemas entre la regulación y el poder de algunos estados, con las necesidades y planteamientos de una sociedad civil mucho más globalizada. Disfunciones aparte, los estados, o los organismos supranacionales en los que estos se agrupan, tienen un papel fundamental en defensa de los más débiles, ya sean personas o colectivos de cualquier índole, garantizando entre otras muchas cosas la igualdad de oportunidades, con lo que contribuirán a que los sistemas funcionen lo más eficientemente posible.

En lo que respecta a una empresa como la nuestra, en relación con sus responsabilidades hacia la sociedad, debemos centrarlas fundamentalmente en buscar la máxima eficiencia en el papel que como empresa juega dentro del entorno de mercado en el que actúa, que no es otro que una eficaz gestión de los recursos que gestiona, alcanzando altos niveles de competitividad. Con ello contribuye a la competitividad del sistema y al beneficio de la sociedad en su conjunto.

La eficiencia de un grupo de empresas como el BBVA contribuye a que los clientes puedan disponer de los mejores productos y servicios a precios competitivos, a que los accionistas reciban una importante remuneración por su inversión, además de a que ésta crezca en valor, a que el estado recaude cifras importantes a través de los diferentes impuestos, y a que las personas que forman parte de nuestro Grupo tengan un presente y unas expectativas de futuro sólidas, basadas en la confianza de seguir recibiendo la compensación por su trabajo.

¿CÓMO CANALIZA la empresa esta responsabilidad hacia la sociedad, no sólo en un país desarrollado, como España, sino también en Sudamérica, donde el BBVA tiene grandes intereses económicos?

La canalización de estas responsabilidades podríamos decir que es equivalente en todos los países en los que actuamos,

aunque en función de su nivel de desarrollo. Podemos contribuir a mejorar la eficiencia general en los países más desarrollados, mientras que en aquellos donde todavía queda mucho por hacer tratamos de que éstos tengan un desarrollo más rápido y de que alcancen unos índices de crecimiento sostenido, a través de la misma idea de mejorar la eficiencia y competitividad del sistema financiero en el que actuamos.

Por lo que respecta a los países del área latinoamericana, donde nuestro Grupo ha realizado importantísimas inversiones en los últimos años, uno de los aspectos que me gustaría destacar es que éstas se han hecho con el objetivo de permanencia en el tiempo, independientemente de los vaivenes coyunturales que pueda haber, fruto de sistemas financieros y economías todavía en proceso de desarrollo. Ésa será una de nuestras mayores contribuciones a las sociedades de los países en los que operamos.

TÉRMINOS COMO solidaridad o mecenazgo suenan muy bien y están de moda en casi todo el mundo. ¿Cómo piensa usted que hay que actuar para que estas palabras formen parte realmente de la filosofía corporativa de una empresa y no sean tan sólo la base de ciertas campañas de marketing?

No quisiera ser reiterativo en los conceptos pero, al igual que en el punto anterior, si hablamos de solidaridad o mecenazgo, el factor continuidad, el de actuar con criterios de permanencia en el tiempo, también sobre estas cuestiones de indudable trascendencia social es lo que hace que se conciban como parte de la filosofía de las empresas, como valores sociales y culturales apreciados por la sociedad. Y sin ánimo de parecer petulante, nuestro Grupo, bien directamente o a través de nuestras fundaciones, viene dando muestras continuadas de ello.

MUCHOS directivos están de acuerdo con los argumentos de Milton Friedman, que afirma que es labor de los gobiernos establecer las reglas del juego, y de los empresarios acatarlas. ¿Está usted de acuerdo con este planteamiento? En su opinión, ¿empresa y política deberían ser dos mundos claramente diferenciados? ¿La banca española

tiene hoy en día algún papel como grupo de presión?

Como ya he apuntado con anterioridad, las empresas, la sociedad en su conjunto, los estados, etc. están en un proceso acelerado de cambio, aunque con distintas velocidades. Mi visión sobre este tema es que el papel principal de los gobiernos debería ser el de establecer las condiciones y fomentar la libre iniciativa de las empresas dentro de un marco de libre competencia, con lo que se contribuiría sin duda a la eficiencia en los mercados. También deben promover y ayudar a que otro tipo de organizaciones y entidades puedan desarrollarse para mejorar otros aspectos de carácter social. Sólo deberían intervenir directamente para corregir desequilibrios estructurales importantes, o cuando la sociedad civil no cubra algún frente que pudiera ahondar en esos desequilibrios o generar nuevos.

En general, empresa y política, consideradas desde el punto de vista de la gestión, son dos mundos claramente diferenciados, porque aunque ambos persigan el mismo objetivo, como es el bienestar y el desarrollo social, sus estrategias, políticas y medios para conseguirlo son diferentes. Es bueno que ambas tengan el mismo horizonte, pero deben avanzar por caminos diferentes, no divergentes, argumento con el que quiero reivindicar el importantísimo papel social de la empresa. Empresas y política deben confluir en un punto donde la sociedad sea más justa, más equilibrada y con las más altas cotas de bienestar para todos sus miembros.

Por último, en respuesta a si la banca española tiene hoy en día algún papel como grupo de presión, tengo que contestar que no, si la pregunta se orienta a determinar la capacidad que la banca puede tener para orientar o modificar determinadas decisiones políticas en beneficio de su propio entorno.

Lo que sucede, es que la banca española tiene una dimensión y desarrollo muy importantes, comparados en términos relativos con las entidades de otros países de nuestro entorno más cercano, la zona del euro, e incluso mayor aún en comparación con otras zonas de mundo. Su peso en el sector financiero internacional

es superior al que tenemos como país en el mundo desarrollado. Por eso se percibe a la banca como un núcleo empresarial importante, aunque sin más pretensiones que seguir estando en los primeros lugares en términos de competitividad.

GLOBALIZACIÓN Y ECONOMÍA INTERNACIONAL

EL BBVA es un grupo financiero con clara vocación internacional, un verdadero grupo multinacional, tal y como usted afirmaba en su discurso ante la Junta General de Accionistas en febrero de 1999 y, por lo tanto, inmerso en plena economía globalizada. Es evidente que esta apuesta por una presencia en todo el mundo tiene grandes ventajas, ¿se trata sólo de ventajas económicas para lograr posiciones estratégicas a corto plazo?, ¿cuáles son, sin embargo, los inconvenientes de la globalización?, ¿cuál es la otra cara de la moneda?

Estoy completamente de acuerdo en que tener presencia en todo el mundo tiene grandes ventajas, pero nosotros no pensamos en el corto plazo. Si pensáramos en éste, los beneficios de nuestras operaciones internacionales los hubiéramos incorporado inmediatamente a nuestra cuenta de resultados; la amortización de los fondos de comercio generados por las adquisiciones realizadas la estaríamos haciendo aprovechando los plazos máximos que la ley permite. Sin embargo, nuestra gestión se ha orientado en sentido contrario; todos los beneficios generados, e incluso aportaciones adicionales, se han aplicado a la amortización acelerada de esas inversiones, porque queremos construir plataformas sólidas, porque el objetivo general de todo nuestro grupo es garantizar el éxito en el medio y largo plazo, en el corto ya lo estamos demostrando día a día.

Tenemos vocación de continuidad en nuestras inversiones para construir un gran grupo global y nuestras estrategias se orientan en ese mismo sentido, queremos seguir construyendo el futuro o, mejor aún, "anticipando el futuro".

Más de una vez nos hemos preguntado cuáles son los in-

convenientes de la globalización, pero, como creemos en ella, las respuestas que nos damos continuamente son siempre positivas, lo que nos fortalece para seguir avanzando en este proceso.

Aunque es evidente que en el camino surgen inconvenientes, como son, entre otros, los derivados de actuar en entornos menos conocidos que en los que hasta ahora veníamos actuando, justo es reconocer que las ayudas de nuestros socios locales han sido fundamentales. Inconvenientes surgen en el ámbito personal y en el entorno familiar de los directivos que se desplazan para gestionar nuestras actividades en el exterior, lo que les supone grandes dosis de generosidad personal y profesional. Inconvenientes surgen al equipo directivo, ya que cada vez resulta más difícil estar todo lo cerca de los equipos como quisiéramos.

Pero reitero que las ventajas y, sobre todo potenciar la capacidad de continuar el éxito de nuestro grupo, hacen que los inconvenientes se vean como pequeños obstáculos que tenemos que superar en nuestra andadura.

PARA UN GRUPO empresarial con una filosofía definida y con intereses económicos en más de 30 países de Europa y América, ¿resulta complicado "pensar globalmente y actuar localmente", utilizando la famosa frase de Prahalad en su libro "Competing for the future"?, ¿es difícil adaptar la filosofía de la empresa a lugares con culturas tan diversas? ¿Cómo lo hacen?

Adaptar la filosofía y los valores culturales de una empresa a un entorno diferente al que se han desarrollado a lo largo del tiempo nunca es una tarea fácil. Sobre todo porque no son cuestiones que surjan ni se generen de la noche a la mañana.

El camino que venimos siguiendo en estas cuestiones es el de empezar comprendiendo los rasgos fundamentales de cada cultura local, para que progresivamente se vayan incorporando, pero sobre todo integrando en el proyecto empresarial BBVA.

Probablemente nuestra concepción humanista de la empresa nos ayuda a ello, somos un grupo de personas y para personas, nuestro éxito sólo

radica en que tengamos más capacidad que nuestros competidores en convencer a los clientes de que es mejor para ellos que trabajen con nosotros. Creemos que no es difícil "engancharse" a esta cultura, sea en el ámbito que sea.

Cuando transmitimos conceptos como el alto nivel de autoexigencia que nos marcamos, y demostramos que esto, aunque con mucho esfuerzo, nos ayuda a ser más competitivos y, por tanto, a tener mayor éxito; cuando explicitamos que son las personas las que crean valor y se ve que una parte de ese valor se aplica en la retribución de los que más aportan, incuestionablemente demostramos que son elementos de una filosofía y unos valores profundamente arraigados en la parte más madura del grupo, que se expanden sin excesivas dificultades en los nuevos ámbitos en los que operamos.

Porque todo este conjunto de valores culturales tiende a reforzar la estabilidad de las más de 90.000 personas que componen la organización BBVA y, por tanto, a prever el futuro de la manera más positiva posible.

DESCENDIENDO al plano europeo, ¿cree usted en el proyecto de una Europa cohesionada más allá de intereses puramente económicos? ¿Cuál es la estrategia futura prevista por su empresa, teniendo en cuenta la implantación del euro y la posible incorporación de países del este en el marco comunitario? En este sentido, ¿tiene previsto seguir creciendo para mantener su liderazgo?

Sin duda creo en una Europa cohesionada más allá de intereses puramente económicos, aunque estos sean los que parecen tener mayor importancia en la etapa en la que nos encontramos, probablemente porque sin ellos, por ejemplo, sin una moneda común como es el euro, difícilmente podríamos avanzar en otros caminos.

Pero se está avanzando en otros aspectos de carácter social, como es la eliminación de las fronteras, libre circulación de personas, capitales, la posibilidad de trabajar en cualquiera de los países de la Unión Europea, etc. etc. Son todavía muchas las cosas en las que tenemos que avanzar y varias las trabas que hay que eliminar, derivadas del proteccio-

nismo nacional de algunos países, pero es una cuestión de tiempo y, probablemente, no mucho.

Nuestra estrategia de desarrollo claramente contempla Europa, aunque las dificultades son mayores que en otras zonas del mundo, seguramente por el mayor grado de desarrollo y dimensión de los mercados financieros europeos.

Además, nos gustaría que nuestro desarrollo europeo se asentara sobre valores culturales equivalentes a los nuestros. Y en todo ello venimos trabajando desde hace algún tiempo, pudiendo comprobar que los procesos de maduración son más largos, pero que, más tarde o más temprano, nos llevaran a la constitución de grupos financieros en los que se integren entidades de los países del marco comunitario.

Hasta ahora, al igual que hicimos en Latinoamérica, nos estamos centrando más en los países de nuestro entorno, Francia, Italia y Portugal, pero estamos abiertos a todas las posibilidades que puedan contribuir a nuestro objetivo principal de creación de valor para el accionista.

EN ESTE MUNDO globalizado, de gran competencia, las fusiones están a la orden del día; sin embargo, hay quien piensa que eliminar o disminuir la competencia no es siempre bueno. Desde su punto de vista, ¿quiénes son los mayores beneficiados y los mayores perjudicados con este tipo de comportamiento?; ¿hasta qué punto muchas de estas fusiones pueden llegar a convertirse en monopolios enmascarados con el maquillaje de una supuesta mayor competitividad en los mercados internacionales? Cambiando de escenario, y en relación con las diferencias de opinión surgidas recientemente entre la Comisión Europea y uno de los estados miembros de la Unión en torno a la posible fusión de dos entidades financieras, ¿cree usted que las instituciones europeas deben tener mayor capacidad decisoria que los gobiernos en lo que a fusiones se refiere?

Desde mi punto de vista, las fusiones no eliminan o disminuyen la competencia, antes al contrario, pienso que contribuyen a crear empresas más competitivas, y el efecto es justamente el contrario, mayor

competitividad y, por tanto, mejoras para los clientes y para toda la sociedad.

En ciertos momentos, puede resultar que determinadas fusiones alcancen cuotas de mercado muy altas, no creo que monopolistas, pero esto suelen ser cuestiones coyunturales que el mercado habitualmente corrige en no mucho tiempo.

Estos son comentarios como espectador de otros procesos, ya que no ha sido nunca el caso de nuestro Grupo. Ni lo fue cuando se fusionaron el BB y el BV, ni lo ha sido en la reciente fusión con Argentaria.

En cuanto a la pregunta de si las instituciones europeas deben tener mayor capacidad de decisión que los gobiernos en lo que a fusiones se refiere, creo que debe haber al menos una mayor armonización entre ambos que evite situaciones como las que se apuntan, que tienen un trasfondo de protección nacionalista que se contrapone con la idea de una Europa integrada. Ya he señalado con anterioridad que los procesos de globalización se están enfocando con diferente actitud y velocidad según el ámbito de que se trate, la sociedad civil o las instituciones gubernamentales.

PRESIDENCIA DEL GRUPO

DESDE QUE usted llegó a la Presidencia, ¿cuáles han sido los cambios más destacados en la filosofía y gestión de la empresa? ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña como Presidente? ¿Es una de sus prioridades escuchar a sus trabajadores, es decir, ponerse a su nivel?

Mi acceso a la Presidencia se produjo en unos momentos en los que todavía no estaba consolidada suficientemente una cultura común tras la fusión del BB y del BV, por lo que inicialmente mi papel fue avanzar en ese proceso de integración cultural, para ir conformando una sólida cultura en el nuevo Grupo creado.

Cultura que, con la colaboración del magnífico equipo directivo, y con la de todas las personas de la Organización, se ha ido transformando y asentando conceptos de los que ya he hablado en diversos pasajes de esta entrevista:

orientación al cliente, liderazgo, sentido autocrítico, no autocomplacencia, autoexigencia, mejora continua, compromiso, ética y sobre todo sensibilidad hacia las personas.

En la nueva etapa que ahora iniciamos, tras la fusión con Argentaria, éstas van a seguir siendo mis principales preocupaciones, porque estoy convencido de que unas sólidas bases culturales son condiciones necesarias para el éxito de la organización.

Acabo de comentar, y también lo hice anteriormente, la importancia de la sensibilidad hacia las personas. Reitero que ésta debe formar parte de nuestros valores más profundos y, además, es imprescindible hacerla creíble día a día con nuestros comportamientos, manteniendo una clara e inequívoca actitud abierta hacia todas las personas que forman parte de la organización.

A PESAR DE QUE nos encontramos en un momento en el que se debate sobre la implantación de la jornada laboral de 35 horas, la experiencia nos demuestra que en el mundo empresarial, sobre todo en el nivel directivo, la dedicación a la compañía supera con creces los horarios establecidos. Es evidente, por tanto, que esta forma de actuar de las empresas influye en la vida familiar y en el mismo concepto de familia. En el BBVA, ¿están preocupados por hacer compatible la vida familiar y la dedicación a la empresa? ¿Qué políticas adoptan en este sentido?

Este es un tema que nos preocupa, para el que siendo sinceros no tenemos respuesta. El altísimo nivel de competitividad en el que nos encontramos inmersos nos lleva a ello; los planteamientos que a veces solemos hacernos son, si es mejor hacer ciertas renuncias personales para evitar, en el caso más extremo, la desaparición de la empresa, que no es capaz de mantener o incrementar su nivel de competitividad.

EN EL Instituto Empresa y Humanismo intentamos establecer lazos entre el ámbito académico y el empresarial para profundizar en los fundamentos del gobierno de las empresas desde una visión que tiene al hombre como principal protagonista. Para un emprendedor como usted, cabeza

visible de un grupo empresarial de éxito, ¿humanismo y empresa son términos opuestos o complementarios? En su opinión, ¿cómo podríamos evitar que nuestro planteamiento cayera en un idealismo estéril?

Coincido plenamente con ustedes en que las personas son las principales protagonistas de las empresas, y que lo van a seguir siendo con mayor énfasis, si cabe, en el futuro.

Estamos asistiendo a una revolución de los factores productivos infinitamente más silenciosa pero más rápida y profunda, en la que el conocimiento, y el conocimiento lo poseen las personas, está desplazando en importancia a los que eran los factores productivos tradicionales.

Antes ya hablé de nuestro proyecto de gestión del conocimiento, en el que uno de los aspectos que solemos remarcar es, que en un mundo aceleradamente cambiante, donde la tecnología sigue siendo una palanca fundamental pero cada vez menos diferenciadora, es el conocimiento y la gestión de ese conocimiento, lo que nos permitirá adaptarnos mejor y más rápidamente a los cambios.

Por lo tanto, esa visión humanista de la empresa que compartimos, no sólo es una visión positiva de la naturaleza humana, sino que, además, es y será más aún el principal factor de competitividad de las empresas. Quien no lo vea así, y sobre todo, quien no se preocupe de alinear esa concepción humanista con las estrategias del negocio, difícilmente podrá garantizar su supervivencia y menos aún el éxito.

EN LOS ÚLTIMOS doce meses el número de empresarios ha aumentado en España en un 11%, mientras que el incremento anual medio entre 1994 y 1998 se situó en torno al 5%. Si nos atenemos a una reciente frase de José Antonio Marina en la que afirmaba que, según los filósofos medievales, emprender es un gran acto de magnificencia porque significa crear de la nada, en España se están incrementando de forma considerable la generosidad y el altruismo. En su opinión; ¿qué cualidades se necesitan realmente para ser empresario? ¿Cuáles son las características

que debería reunir el empresario del próximo siglo?

Mucho se está escribiendo, y hay mucha literatura a lo largo de los tiempos acerca de las empresas y los empresarios. A mí me gustaría señalar sólamente que el éxito de ayer no te garantiza el éxito de hoy y menos aún el de mañana. Por lo que, quizás, el aspecto más destacable es que hay que reinventar la empresa permanentemente, pero también el liderazgo y el modo como ésta se gestiona.

Pero sobre todo, quizás lo más importante va a ser la necesidad permanente de aflorar las capacidades de las personas, porque aunque hay gente que contempla el futuro como un mundo dominado por la tecnología, para nosotros va a ser un mundo dominado por las personas, sus capacidades, su creatividad y su energía transformadora.

Artículos