

Desarrollo=crecimiento. Personal y profesional

Reunión general GREFF, 23.XI. 2012

Saludo y agradecimiento

Muchas gracias Paco, por la amabilidad al invitarme a participar en esta importante reunión general de GREFF, así como por tu presentación.

Muy buenos días a todos. Cuando me reencontré con Paco hace unos meses y me puso al día de la labor que desempeña GREFF, me quedé gratamente sorprendido. Estoy vinculado al sector financiero –bancario, en concreto- desde 1978. Pero no conocía en detalle esta iniciativa colectiva tan interesante ni era consciente del ánimo y la ilusión con que mi amigo Paco – nos conocemos prácticamente desde mis comienzos en la arena profesional - sigue empujando y liderando esta magnífica asociación. Enhorabuena a todos por la perseverancia y la indudable eficacia del empeño.

Introducción al tema

Paco me pidió que compartiera mi experiencia personal. No me resulta cómodo aburrirles hablándoles de mí, así, sin más. Aparte de que hablar de uno mismo resulta una ordinareiz a no ser que uno sea capaz de hacerlo con tanta gracia como Groucho Marx.

Quizá lo que haga sea resumir a grandes rasgos mis vivencias profesionales a la vez que voy comentando con todos ustedes algunas conclusiones o reflexiones. Pero antes, me gustaría compartir algunas opiniones personales sobre las bases que creo subyacen en el desarrollo profesional y personal, así como los elementos o palancas sobre los que asentarlos. Igualmente quiero aprovechar la ocasión para compartir alguna reflexiones sobre la profunda transformación y retos que enfrentamos y sus implicaciones en la formación y el desarrollo de nuestros equipos.

En consecuencia, dividiré mi intervención en tres bloques diferenciados:

- I. Algunas premisas y elementos clave en mi aproximación al tema que nos reúne,
- II. Un recorrido rápido de algunas experiencias a lo largo de mis 34 años de vida profesional a la fecha y, por fin,
- III. Unas breves reflexiones finales en torno al profundo cambio que estamos experimentando a nivel global y en relación con el sistema bancario español en particular.

I. Premisas y elementos básicos

Al hablar de desarrollo personal y profesional, me vienen a la cabeza varias reflexiones o *premisas de aproximación al tema*. Algunas resultaran obvias. No les resta importancia ni validez.

1ª. El *trabajo* es en sí mismo algo grande, positivo, no un castigo divino como algunos o muchos pueden considerarlo. Para mí es parte de nuestra propia naturaleza. Hemos sido creados para trabajar y a ello dedicamos la mayor parte de nuestra existencia. Así lo siento y lo digo. Sin ambages.

Y, por otra parte, el trabajo es una escuela fenomenal de formación personal que continúa, complementa y redondea, podríamos decir, la recibida en casa, en la escuela o en la universidad. Es la verdadera puerta a la madurez de la persona.

2ª. La persona es una e indivisible por lo que, para mí, desarrollo profesional y desarrollo personal van íntimamente ligados y son, en el fondo, un mismo proceso. El desarrollo profesional se construye sobre el desarrollo personal y al revés. Son las dos partes de una misma ecuación, que se retroalimentan mutuamente.

Sé que hay casos, muchos más quizá de los que a todos nos gustaría, en que no se da esa sintonía fina, ese avance equilibrado. Y se producen asimetrías que afectan unas veces al equilibrio personal y otras a la madurez profesional.

Pero para mí, repito, con carácter general, ambos -desarrollo profesional y desarrollo personal- son, deben ser, dos caras de una misma moneda.

3ª. Cuando hablamos de desarrollo y crecimiento de las personas, no debemos quedarnos sólo en las facetas técnicas, de habilidades. Muy importantes, cruciales probablemente. Pero yendo al fondo del asunto, lo que buscamos es el desarrollo integral de la persona; por tanto, estamos hablando de formar, de fortalecer y de desarrollar el *carácter*. Y no es una originalidad mía sino compartida con numerosos pensadores y coaches.

Y por carácter hay que entender la fuerza interna para hacer las cosas, para no desfallecer frente a las dificultades, para defender nuestra nuestro criterio, para digerir la derrota o el éxito y para perseverar en lo que nos proponemos.

El carácter se hace evidente en el ámbito profesional y en el personal. Y no pensemos que es algo estático e inamovible. Podríamos decir que así es el temperamento pero no el carácter. El carácter se desarrolla y nos acompaña en cada momento de nuestra vida; es educable, se puede hacer crecer y fortalecer. Se educa cada día al vencernos haciendo lo que tenemos que hacer en cada momento, enfrentando situaciones que requieren fortaleza y superación, apoyando a los demás.

Sólo así –fortaleciendo el carácter- venceremos la inseguridad, la ansiedad incontrolada o el miedo y podremos actuar desde la firmeza, la efectividad, y la claridad.

Coincido con la opinión de algunos expertos en que una buena parte de los problemas que se dan en la gestión de personas o

de proyectos tiene más que ver con el carácter que con las habilidades.

4ª. Un elemento clave en el éxito del empeño, el desarrollo y crecimiento de nuestros profesionales es indudablemente el propio *entendimiento y compromiso de cada empresa u organización en que se trabaja*, sus valores y prioridades, sus herramientas de gestión en sentido amplio...desde los inicios hasta llegar, los que tienen oportunidad, a posiciones directivas y/o de liderazgo.

No necesito entretenerme en este punto, precisamente ante ustedes, para resaltar la necesidad de que las empresas, las entidades, asuman que el reto de hacer crecer y desarrollarse a sus equipos es algo verdaderamente estratégico. Afortunadamente ya es así en una mayoría de compañías. Y, desde luego, en el sector financiero probablemente sin excepción.

En este sentido, es crítico, en mi opinión, plantear planes y programas que compaginen y combinen el aprendizaje formal en cursos y sesiones de formación, con el aprendizaje on the job, en el puesto de trabajo, en relación con clientes y/o proyectos concretos. A la vez que incentiven el desarrollo del adecuado networking que permita compartir conocimiento, hacer autoanálisis y recibir feed back. Los equipos multidisciplinares, en muchas ocasiones con localizaciones diversas, las asignaciones internacionales temporales a proyectos, así como programas estructurados de movilidad internacional, son ejemplos de herramientas y circunstancias especialmente enriquecedoras en el desarrollo de los profesionales.

Sin olvidar, por supuesto, la necesidad de contar con sistemas efectivos, ecuánimes y objetivos de evaluación del desempeño donde prime la sinceridad, la transparencia y el feed-back constructivo. Estos sistemas de evaluación son un elemento fundamental en el desarrollo de los profesionales y en la

consolidación de los equipos y de la propia organización. Además, son un cauce para identificar a los profesionales destacados –unos les denominan líderes emergentes, otros profesionales de alto potencial-. Es responsabilidad también de las entidades desarrollar los mecanismos que permitan esa identificación, esa segmentación y asegurar el crecimiento y aprovechamiento adecuado del talento en sus distintos niveles.

Y un asunto que me parece de crucial importancia a estos efectos. En épocas pasadas, se pensaba –aún ocurre en innumerables organizaciones- que el desarrollo de las personas era una cuestión de “los de personal” o “de los de recursos humanos”. Yo creo, y he intentado defenderlo siempre, que deben ser los jefes, los directivos, los responsables de los equipos, los primeros interesados en el desarrollo de las personas a su cargo. Bien es cierto que en muchas ocasiones –especialmente en épocas pasadas- se enfrentaban a esa responsabilidad, sin tener esa conciencia ni siquiera tener ellos mismos la formación necesaria, ni las herramientas para poder desempeñar ese papel de forma eficaz.

Aprovecho pues para hacer un llamamiento a la audiencia, a los que sí tienen el papel formal de formación, de desarrollo, para que den el apoyo necesario a los directivos de línea o de las distintas funciones y departamentos a fin de que puedan desempeñar esa tarea tan propia de la dirección como es el seguimiento y apoyo al desarrollo de sus equipos. Contribuirán así al avance y crecimiento de las personas, al de la organización y, desde luego, también a su propio desarrollo.

Finalmente, dentro de este punto relativo a las palancas de la empresa, no quiero dejar de mencionar, por otra parte, como elemento que coadyuva al crecimiento y al desarrollo personal y profesional desde las propias organizaciones, los programas de Responsabilidad Social Corporativa y, en concreto, los

programas de voluntariado que están extendiéndose de forma muy importante en gran número de empresas y entidades. Son una verdadera escuela de valores y ayudan a forjar el carácter, la comprensión, la solidaridad y el compañerismo.

5ª. Un último elemento que quizá les sorprenda pero que en mi opinión no hay que dejar a un lado al considerar el proceso de crecimiento y desarrollo profesional es *el factor suerte* o, si lo prefieren, *el don de la oportunidad*. Este es –en mi propia experiencia, al menos, lo ha sido- casi tan importante como los demás. Aquello de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado es absolutamente cierto. Lo que ocurre es que a la suerte hay que saber esperarla, identificarla cuando aparece y aprovecharla.

El aprendizaje se nutre de las experiencias vividas, de los equipos en que ha habido que integrarse, de los jefes que nos han tocado en suerte, del momento histórico de una compañía o de un mercado...y en todos esos casos no me cabe ninguna duda de que un elemento intangible, inmanejable a priori pero claramente presente es el factor suerte.

II. Paso al segundo bloque de mi intervención. Déjenme recorrer a grandes rasgos, y no sin cierto pudor, mi propia experiencia intentando hacerlo de forma fáctica, sin juicios de valor, para no caer en la ordinariez que mencionaba anteriormente. Simplemente les diré que me considero afortunado. He trabajado duro pero no puedo negar que he tenido suerte en mi vida, al menos hasta este momento. Y me parece de justicia reconocerlo. Situaciones de cambio, oportunidades únicas, jefes magníficos, equipos de lujo. En fin, que todo ello ha conseguido que olvide los ratos menos agradables que, sin duda, también me ha tocado experimentar en ocasiones.

Mi experiencia se ha concentrado en la banca desde 1978 hasta hace un mes en que tuve que dimitir del consejo de Santander

Investment por incompatibilidad con mi nueva posición como socio de KPMG. He tenido la oportunidad y el privilegio de trabajar en banca mayorista y de negocios, en el desarrollo de nuevas actividades y de nuevos mercados internacionales, así como en la supervisión de bancos retail o minoristas particularmente en América Latina.

Comencé mi carrera con un año de inmersión en un banco pequeño de corte familiar donde precisamente conocí a Paco Segrelles. Yo no lo sabía al incorporarme pero la entidad era una de las protagonistas de la profunda crisis bancaria de finales de los setenta y fue finalmente adquirida por la BNP. Un amigo me abrió la oportunidad de sumarme a Morgan Guaranty Trust (antecedente de JPMorgan) en su aterrizaje y primeros pasos en España, con un año intermedio de estancia en la central de Nueva York, y donde estuve seis años. Morgan era un ejemplo de formación sistemática y cuidada. Tenían –no creo que se mantenga igual- un programa de casi un año en Nueva York donde reunía a todos los bankers (así nos llamaban) incorporados cada año en los distintos países, para asistir a una combinación de una especie de máster en finanzas (con profesores de Harvard, Columbia o NYU) y una serie de sesiones prácticas internas de organización, políticas y productos. Un lujo donde aprender y compartir la cultura, además de conocer a fondo el banco y a sus equipos.

Morgan fue una escuela indudable de profesionalidad, rigor, formación técnica impecable, a la vez que fomento de una cultura de excelencia ligada a la potencia y liderazgo que en aquella época y después, caracterizaron a ese banco. Pero recuerdo, sobre todo, la impronta que me dejó en cuanto a accountability, al sentido de la propia responsabilidad y necesidad de madurar a toda velocidad para asumir los retos y responsabilidades que te ponían encima de la mesa por el hecho de pertenecer o representar a la entidad que era, más que un banco, una forma de entender las relaciones y los compromisos.

En 1985, tuve la suerte de incorporarme al grupo Santander con motivo de la creación del Santander de Negocios de la mano de Juan Rodríguez Inciarte, que estaba lanzando el proyecto y creando su equipo inicial.

Pues bien, BSN fue un instrumento eficaz de atracción que permitió incorporar después talento al corazón del grupo, al propio Santander: empezando por Juan Rodríguez Inciarte, hoy Consejero del banco, al que seguimos una buena parte de los directivos por él contratados.

Las lecciones aprendidas de esa primera época en el Santander se centraron en la adaptación a un entorno cambiante y absolutamente ajeno a mi experiencia previa. Y a una realidad que ha acompañado al Santander casi toda su existencia: la sana competencia interna como elemento dinamizador y el afán de anticipación en el mercado. Les aseguro que eso no es que forme, es que curte! En definitiva, ambos elementos obligaban –a mí me obligaron, al menos-, a redoblar esfuerzos, agudizar el ingenio y aprender a moverme entre aguas. Aprendí la capacidad de negociar, de convencer, de sumar esfuerzos en pro de un objetivo común, de formar – en algún caso, de forzar- equipos, de proponer soluciones - más que respuestas empaquetadas- ante las necesidades de los clientes.

En los sucesivos pasos de mi carrera en el Santander en los ámbitos internacional y mayorista principalmente –Nueva York, Chile, Cono Sur, División Internacional, Banca Corporativa Global y Banca de Inversión Global- volvió a influir, en mayor o menor medida, el factor oportunidad o suerte. Eso sí, precedida de trabajo serio, duro y riguroso. No quiero engañar a nadie.

Debo reconocer, por otra parte, que la oportunidad de haber viajado intensamente, conocido, vivido y trabajado en diversos países ha contribuido de gran manera a mi formación y crecimiento no sólo profesional sino personal. La perspectiva que se abre con la experiencia internacional es fantástica.

Tener la suerte de una carrera relativamente rápida y acelerada tiene su encanto y su motivación además de indudables compensaciones. El resultado es inequívocamente favorable y fantástico. Pero, créanme, tiene también su coste, lleva consigo buenas dosis de vértigo y, como decía antes, de presión, que hay que saber encajar y manejar. Lo positivo es que uno madura a la fuerza y se enfrenta a retos que le hacen superarse. Pero también se cometen errores y yo no puedo decir que estuve exento de algunos.

Por razones fundamentalmente personales, solicité y negocié mi prejubilación en 2005.

Al cabo de unos meses, a propuesta del Consejero Delegado del Grupo me incorporé como asesor suyo para el desarrollo de estrategias internacionales especialmente en Asia. Entretanto El caso fue que volví a la trinchera y a los aviones.... hasta enero del 2010 en que dejé definitivamente mi despacho en la Ciudad Financiera.

Si tuviera que sintetizar las lecciones aprendidas en mis años en el Santander tendría que empezar por reconocer que ha sido para mí una escuela privilegiada en la búsqueda del negocio y de la rentabilidad, en el posibilismo –hacer que las cosas ocurran-; una escuela de liderazgo con el liderazgo personal más fuerte que yo he conocido hasta ahora por la atracción y el ejemplo de su Presidente Emilio Botín que arrastra y seduce de una manera y con una fuerza incluso difícil de racionalizar en ocasiones.

Esa etapa resultó para mí también una escuela por excelencia de los atributos del buen negocio bancario: solidez financiera, cuidado de los riesgos –hasta límites para algunos exagerados especialmente si nos retrotraemos a los años de bonanza, pero increíblemente anticipados al tiempo que indefectiblemente llegó después... y fue también una escuela del sentido de la anticipación, de la iniciativa en abrir mercados, de romper

moldes y status quo, de intuición y de falta de complejos a la hora de atacar mercados o países. Y, desde luego, una de las mejores escuelas posibles de cómo vivir y sentir el orgullo de marca y de pertenencia a una entidad líder.

Evidentemente, no he podido abstraerme de todos esos elementos, que he ido incorporando y haciendo míos a lo largo de los años, habiendo influido, sin duda, en mi crecimiento profesional pero también como persona.

Cometí errores a lo largo de esos años? Ya he dicho antes que sí, fruto de cierta inexperiencia en algún caso, del aterrizaje -en mi caso forzoso como he comentado- en España en otros, del exceso de confianza en algún otro.

Pretender no cometer ningún error no es lógico ni sería creíble. La perfección hay que perseguirla pero no es un valor propiamente humano sino más bien una meta. La excelencia, por el contrario, entendida no como un resultado final sino como la actitud de entrega de lo mejor de uno mismo en cada momento, si lo es. Aunque se cometan errores. Lo importante, como en todas las facetas de la vida, no es fallar sino reconocer los errores y aprender de ellos, para continuar incluso fortalecidos.

Vuelvo a mi relato. Mi etapa de este último año en KPMG, como Senior Adviser de Presidencia y socio desde hace un mes, me está ofreciendo una perspectiva complementaria a la de mi carrera bancaria.

En el fondo, el tipo de sensibilidad y aproximación al negocio es similar. Una diferencia importante es que ahora no me veo envuelto en la aprobación de créditos lo cual me deja, por cierto, muy tranquilo en las circunstancias actuales.....

Aún es corta mi experiencia en la firma pero en KPMG he podido apreciar una apuesta decidida por la formación y desarrollo de los profesionales así como un firme compromiso

con la profesionalidad y el rigor que resultan en una calidad humana y profesional de primer nivel.

Ya que me estoy refiriendo a KPMG, permítanme un pequeño apunte clarificador de la leyenda que incluye el programa al referirse a la firma como "... una de las consultoras que ha auditado recientemente a los bancos y cajas de ahorros..."

Efectivamente, KPMG es una de las denominadas Big Four, una de las cuatro grandes firmas de auditoría y consultoría globales y, como tal, ha participado este verano en las revisiones en algunas entidades encargadas por el Banco de España dentro del proceso de análisis de entidades ligado al programa de reestructuración del sector.

A nivel internacional, KPMG es referencia y líder indiscutible como auditora, y auditora del sector financiero, en particular, en bastantes países. Baste citar, a modo de ejemplo, Alemania, Estados Unidos, México o China, entre otros.

En España, KPMG ofrece consultoría especializada al sector financiero y lidera, en concreto, algunos servicios como el asesoramiento en todo lo relativo a gestión de riesgos o gestión del capital y en lo relativo a procesos de reestructuración y refinanciación, así como en fusiones y adquisiciones.

Me doy cuenta de que no he mencionado hasta ahora un elemento importantísimo en mi propia experiencia de desarrollo profesional, como imagino que lo es en el de otros. Me refiero a mi familia y a su papel en todos estos años. No puedo ni debo dejar de explicitarlo en mi caso.

En toda mi carrera profesional, mi familia ha sido un factor fundamental e indiscutible en mi crecimiento y desarrollo. Lo único que no ha contribuido a desarrollar es mi afición al golf y mi mejora del handicap. Tengo ambos –afición y handicap– pero la primera... limitada... y el segundo... manifiestamente mejorable! No he tenido mucho tiempo libre, la verdad. Es casi

en lo único en que no fui corporativo durante mi etapa en el Santander!

Y por qué ha jugado mi familia ese papel clave en mi desarrollo no sólo personal - que por supuesto- sino profesional?. Porque sin el apoyo y seguimiento casi incondicional de mi esposa a lo largo de mi carrera, yo no hubiera progresado. Tengo clarísimo que podría haber sido un freno en lugar de una fuente de ánimo. Los saltos internacionales, con el riesgo que normalmente incorporan –pensemos en la América Latina de finales de los 80's- requerían apoyo cercano. La llegada a los países y la necesidad de conocer y darme a conocer requería al lado alguien pudiera y quisiera seguirte el paso. Por otra parte, la familia creciendo y mis continuos viajes requerían una mano a la vez fuerte y cariñosa que supiera mis ausencias y asumiera el peso de la educación de mis hijos.

Puedo sentirme orgulloso de lo que acabo de decir? Si me pregunto a mí mismo en voz alta sobre mi dedicación excesiva al trabajo en detrimento de una debida atención a mi familia, especialmente durante una época de mi vida, la respuesta sincera es no; al menos, no del todo. Definitivamente no puedo sentirme completamente orgulloso.

Es una inversión excesiva en el trabajo que se hace, muchas veces sin calcular el coste y los riesgos que conlleva. Y, o tienes en la otra parte contratante -si me permiten lo coloquial del término- alguien con sólido compromiso y capacidad de comprensión y aguante, o la historia suele acabar mal.

En fin, en mi caso particular, una vez más he tenido suerte. Pero no hay que jugar con la familia. Es necesario, como todo en la vida, mantener un justo equilibrio: entre lo profesional y lo familiar. Es la única manera de asegurar el enriquecimiento recíproco.

De ahí la importancia que atribuyo a los programas y planes de las empresas para fomentar y asegurar la conciliación de la vida personal y la familiar. Es un esfuerzo que redundará en

beneficio del clima y la productividad siempre, antes o después.

III. Para terminar, me gustaría compartir algunas reflexiones finales.

1) En *primer lugar*, estamos experimentando un cambio de era, un cambio de paradigma, una transformación radical de las reglas de juego. Nada volverá a ser como antes y mejor debemos prepararnos y preparar a nuestros equipos para los nuevos entornos. Estamos experimentando la transformación del átomo al byte. De lo físico a lo digital. La velocidad del cambio tecnológico, el avance del mundo digital está transformando de forma acelerada los modos de comunicarse, los hábitos de consumo, de informarse e incluso de trabajar, y llegará a modificar los modelos de negocio.

Es indudable que, ante tamaña transformación, todos debemos adaptar nuestras estrategias incluídas la definición de perfiles y desarrollo de nuestros profesionales. Desde la forma de comunicarnos entre nosotros y con el mercado, a la forma de trabajar o de acumular y compartir el conocimiento, es necesario replantearse con qué y quiénes contamos, cómo, cuándo y dónde.

En definitiva, el reto es replantearse cómo enfrentar las nuevas realidades y tendencias para que nuestros profesionales puedan acompañar la evolución del mercado, de sus clientes – cada vez mejor informados y con múltiples alternativas abiertas- y de los competidores. Y digo cuando menos acompañar, no simplemente seguir, ir por detrás.

2) Un *segundo reto*, en mi opinión, junto al anterior, es fomentar cada vez más el espíritu emprendedor y de innovación al interior de las organizaciones como mecanismo para reforzar la autoconfianza y el compromiso de los profesionales y permitir círculos virtuosos de mejora

permanente. Las organizaciones necesitan contar con algunos visionarios y soñadores: Bill Gates en potencia. Si no se fomentan, si no se impulsan, esas capacidades se retraen y se pierden.

Todas las organizaciones deben poner en marcha, si es que no cuentan ya con ellos, mecanismos para incentivar y reconocer y premiar la innovación, de forma general y lo más transparente posible. En la era digital en que nos encontramos, el buzón de sugerencias ya no es la solución. Hoy en día, las redes sociales deberían permitir a todos los miembros de una organización, de una entidad, incluso a clientes o proveedores, de forma transparente, abierta y generalizada, poner en común ideas innovadoras de nuevas oportunidades o de mejora de las existentes.

Se trata, en mi opinión, de crear una cultura de la innovación que permita la renovación y mejora continua. Y eso no se improvisa. Hay que preparar y formar a los equipos en nuevas formas de pensar y analizar los problemas: de forma transversal, out of the box, mirando a otras industrias y no sólo al espejo de lo conocido, en fin, abriendo y flexibilizando la mente. Me parece un tremendo reto para los responsables de formación y desarrollo, sin la menor duda.

Y 3) Me gustaría referirme ahora de forma específica al *sector bancario y de cajas* que es el que más conozco y el que enfrenta el tremendo proceso de reestructuración en marcha.

En mi opinión, el gran reto para el sector en los próximos años es la *recuperación de la imagen y reputación de su actividad*. Será necesario hacer un esfuerzo profundo y a medio plazo para recuperar la imagen de las entidades financieras, de su papel crucial en la economía y en la sociedad, no sólo como agentes primarios canalizadores y gestores del ahorro y la financiación y, por tanto, del crecimiento, sino como creadores de empleo, y de empleo cualificado, de calidad.

Aquí me temo que, como suele pasar en la vida, pagan justos por pecadores y las malas prácticas de algunas entidades en la comercialización de determinados productos y servicios termina por afectar al conjunto del sector.

Y es que, viendo el comportamiento de algunas entidades, especialmente en el contexto internacional, parece evidente que hay que *redoblar el esfuerzo en la formación en valores*. A estas alturas, casi nadie discute que tras las razones técnicas que dieron origen a la crisis que atravesamos, existió una crisis cultural de valores y de responsabilidades profesionales en distintos niveles: supervisores, reguladores, inversores, pero también, desde luego, en no pocas –no todas- las entidades financieras.

Buena parte de esa crisis cultural tiene su origen en la falta de una sólida base ética a la hora de enfrentar y gestionar el negocio. De los muchos planos que cabría analizar, me centraré en dos nada más: las irregularidades a la hora de definir y vender determinados productos a según qué clientes, y la fijación de incentivos equivocados y desequilibrados que encontraron un buen caldo de cultivo en jóvenes –y no tan jóvenes- profesionales con una ambición desproporcionada. La ambición es buena como motor del cambio. Se torna peligrosa cuando se ceba de egoísmo e insolidaridad hasta producir daño a otros, cuando se salta los marcos de la ética, la legalidad o el equilibrio.

Junto al refuerzo ético de los profesionales, veo, por otra parte, una necesidad de *intensificar la formación en el cuidado y atención a los clientes*. Los errores, por no decir abusos en ciertos casos, sea por descuido o con plena intención, han sido de un calibre inimaginable. La autoridad bancaria del Reino Unido (FSA) está revisando todos los contratos de determinados productos vendidos los últimos años obligando a las entidades a provisionar importes multimillonarios para hacer frente a las eventuales demandas en curso o indemnizaciones impuestas.

Al final, para evitar casos similares en el futuro habrá que enfrentar el tema por elevación, fijando adecuadas y renovadas políticas comerciales y de producto, con controles internos y salvaguardas en la fijación de objetivos y de respeto al perfil de los clientes.

Todo ello, además –como acabo de señalar- de un esfuerzo especial de atención en la preparación y formación de los profesionales del sector.

Por último, enfrentamos una situación coyuntural en que la reestructuración en marcha, fruto de los excesos pasados y de la necesidad de desapalancamiento, llevará consigo previsiblemente una destrucción temporal de empleos por el cierre de sucursales o de negocios periféricos. Pero el árbol no debe impedirnos ver el bosque. Estructuralmente, en el medio plazo, el sector volverá a ser empleador de calidad como lo ha sido siempre.

Y todo eso hay que ponerlo en valor. Y ello requiere inversión no sólo en comunicación y reposicionamiento de la industria financiera sino en preparar y formar adecuadamente a los profesionales para que enfrenten la nueva era que se avecina y eviten recaer en errores del pasado. Y me atrevería a decir que el esfuerzo casi debería hacerse de arriba hacia abajo. Para asegurar el compromiso y el ejemplo.

Conclusión

Termino ya con una síntesis de lo que he querido transmitir:

- 1. El desarrollo profesional y el desarrollo personal van íntimamente ligados. La experiencia profesional es una escuela de madurez que nos hace personas completas.**
- 2. Todos tenemos la oportunidad y casi diría la obligación de educar y fortalecer nuestro carácter profesional. Las empresas, las entidades financieras que persigan el desarrollo integral de sus profesionales no pueden dejarlo de lado.**

3. **Por otra parte, deben asegurar que ponen a disposición de los profesionales, herramientas, planes de formación y de carrera, oportunidades en definitiva de crecer y desarrollarse. Asegurando que consolidan la cultura del jefe como primer responsable del desarrollo de sus equipos. Siempre, eso sí, respetando la libertad de cada uno de los individuos. Cada uno de nosotros somos dueños de nuestro propio destino.**
4. **El mundo, las empresas, todos nosotros, enfrentamos una situación de cambio estructural sin parangón en algunos aspectos que requiere revisar el foco de la formación y desarrollo de nuestros profesionales, preparándoles para una realidad mucho más abierta y transparente, fomentando el cambio en la forma de trabajar y de compartir el conocimiento, así como impulsando el espíritu emprendedor y de innovación al interior de las organizaciones.**
5. **Y, por último, todo ello sin desconocer el factor suerte pero estando preparados para aprovecharlo, sin descuidar el equilibrio familiar y, siempre, intentando mantener una visión positiva y constructiva sin perder el buen humor.**

Nada más. Enhorabuena por su Reunión General y gracias de nuevo por la invitación y por su atención.