

Consejos a los banqueros

Antonio Argandoña

Septiembre de 2008

En épocas de turbulencias es bueno acudir a la experiencia. Si muchos de los banqueros y políticos hubiesen tenido una vivencia de primera mano sobre una crisis grave, probablemente habrían planteado de otro modo sus decisiones, y quizás ahora no estaríamos en la complicada crisis financiera que nos envuelve.

Han vuelto a caer en mis manos unos consejos que la Reserva Federal, el banco central de los Estados Unidos, daba a los banqueros de aquel país en 1863. Me enteré de su existencia hace años, en una conferencia de Rafael Termes, que hablaba, precisamente, de las virtudes del banquero –porque, sin duda, hoy son tan necesarias esas virtudes como hace casi 150 años–. Por eso, no me resisto a copiar algunos párrafos. Y si al lector le parece poco serio que yo copie al regulador norteamericano, apliquemos el chiste de la factura del lampista: por apretar un tornillo, un euro; por saber qué tornillo apretar –por saber qué consejos copiar–, 2999 euros.

"No conceda créditos que no estén asegurados más allá de toda contingencia razonable". Ahora podríamos añadir: recuerde la crisis de las hipotecas *subprime* –y, a algunas entidades de nuestro país: recuerde sus errores en los últimos años, cuando concedió según qué hipotecas ordinarias. "Facilite solamente las transacciones que sean legítimas y prudentes". No sólo legítimas: también prudentes.

"Persiga un negocio bancario directo, honesto y legítimo. No deje que la perspectiva de grandes beneficios le tienta a hacer nada que no esté permitido por la ley" –o por la prudencia. Lo contrario de lo que decía en agosto del año pasado Chuck Prince, el más alto ejecutivo de Citigroup: "Mientras suena la música, hay que bailar". O sea: mientras haya la posibilidad de ganar un dólar, hay que hacer todo lo posible para conseguirlo... aunque las consecuencias sean agujeros millonarios en el banco, enormes costes para sus clientes, y la pérdida del empleo de su director general.

"Trate a sus clientes con desprendimiento, no olvidando nunca que un banco prospera si sus clientes prosperan". ¿Qué le han dicho en su banco, cuando ha ido a contarles las dificultades que tiene para pagar puntualmente su hipoteca. ¡Ah!, la recomendación anterior acaba diciendo: "pero nunca les permita (a sus clientes) que le dicten su política".

"Si duda de la conveniencia de un descuento (o de un crédito, podríamos añadir), déle al banco el beneficio de la duda y rechácelo: no realice nunca un descuento si duda de su conveniencia", porque lo que debe contar no es el beneficio a corto plazo, sino la solvencia, la liquidez y la rentabilidad a largo plazo del banco o de la caja de ahorros.

Muy importante: "Si tiene razones para desconfiar de la integridad de un cliente, ciérrele su cuenta. No trate nunca con un bribón, en la creencia de que usted puede impedir que le engañe. El riesgo en este caso es mayor que los beneficios". Bueno, no coincide con la política de muchas entidades de cazar clientes como sea y retenerlos por cualquier medio. Eso es lo que hacen los bancos que admiten entre sus clientes a defraudadores, evasores o traficantes de dinero negro, con el argumento, poco convincente pero muy frecuente, de que "si no lo hago yo, se irán a otro banco, que lo hará para ellos".

"Pague a sus empleados salarios que les permitan vivir con holgura y respetabilidad sin tener que robar" –los empleados aplauden– "y exíjales la totalidad de su tiempo" –ya no estoy tan seguro de que todos aplaudan. "Si un empleado vive por encima de sus ingresos, despídalo; incluso si su exceso de gastos se puede explicar en forma consistente con su integridad, aún así, despídalo". ¿Por qué? Porque "la extravagancia, aunque no sea un crimen, conduce inadvertidamente al crimen. No puede ser empleado de confianza (y menos aún directivo de confianza) de un banco quien gasta más de lo que gana".

"Cada dólar que un banco presta por encima de su capital y reservas, lo debe, y sus gerentes tienen por consiguiente la obligación más estricta hacia sus acreedores, así como hacia sus accionistas, de mantener sus descuentos [sus créditos] permanentemente controlados". También podemos citar no pocos ejemplos de esa falta de prudencia en muchas entidades en los últimos años.

Lo más interesante de estas recomendaciones es que no forman parte de un manual de ética financiera o de responsabilidad social, sino que las formula la autoridad reguladora, para evitar problemas graves en los bancos. Claro que son recomendaciones éticas: pero son, al mismo tiempo, recomendaciones técnicas de buena gestión. Porque dirigir bien un banco, una caja, una empresa industrial o cualquier otra institución, económica o no, no es sino otra forma de ejercitar las virtudes de un buen directivo, empezando por la prudencia –todos los consejos dados antes son de mera prudencia– y siguiendo por la fortaleza, la humildad, el espíritu de servicio y las demás virtudes.

Déjenme acabar con la última frase de ese texto, que ya no es una recomendación, sino la constatación de un hecho importante: "Los 'espléndidos financieros', en el mundo de la banca, son generalmente farsantes o truhanes".