



**ALKORTA ANDONEGI, Xabier**  
**Crisis y nueva dirección bancaria**

Bilbao: Publicaciones de la Unversidad de Deusto, 2015  
 325 p. ; 22 cm  
 ISBN: 978-84-15759-72-0

Se trata de una obra muy singular, ya que es la biografía personal del autor, de sus tres décadas al frente de instituciones de Cajas de Ahorros en sus más duros procesos de transformación como consecuencias de los cambios normativos, por un lado, y del inédito desarrollo de los mercados bancarios tanto nacionales como europeos sin precedentes en toda la larga y fructífera historia de las Cajas de Ahorro. Pero este análisis del autor y sus vivencias se arropa de manera genial con otra gran biografía bancaria española como la del prologuista Pedro Luís Uriarte. Ambas biografías personales de sus vivencias bancarias durante tres décadas permiten ver en esta obra de manera mucho más realista y enriquecedora la política bancaria española y europea en los periodos más dinámicos de la historia económica, tanto de España como, en particular, por su realización en el propio País Vasco.

Es toda una obra que va más allá de un “*modelo de gestión*” de la empresa bancaria, tanto en su dimensión institucional de las Cajas de Ahorros como de la Banca española inmersa en los grandes y complejos problemas de las coyunturas económicas españolas y el impacto de su incorporación en la Comunidad Europea. A lo que se añade su actualidad en el análisis de los “*procesos de transformación*” del entramado de los Sistemas Bancarios y de la Política Monetaria europea actual.

El autor hace una afirmación que no refleja por ella misma su contribución con esta estructura biográfica de sus 30 años al frente de las Instituciones de las Cajas de Ahorros, sino que su generosidad es más amplia. Señala “... *la experiencia es como la vela que solo ilumina al que la lleva...*” (p. 28). Creo que debe estar convencido que es su experiencia como su gran conocimiento detallado de la actividad bancaria, tanto en lo que afecta a la gestión de una Caja de Ahorros como a su interdependencia con la evolución drástica de los múltiples sistemas del entorno, lo que indica su aportación con esta obra. Por lo tanto, esta obra va más allá del periodo y espacio que “*ilumina*”, ya que alcanza esa otra dimensión que Juan José Etxeberria define al final de sus “*notas*” como “... *quizás es eso que llamamos alma*” (p. 25). Es una valoración detallada que va desde su implicación en esta concepción “*sistémica*” que hace de la empresa, en la que no duda en expresar sus valores y su valoración de los procesos de transformación críticos de las Cajas de Ahorros y de las Políticas Monetarias y Bancarias. Aquí se refleja la historia del sistema bancario español y, en particular, de las Cajas de Ahorros.

Desde su inicio plantean sus “*sistemas de valores*” que les han servido a ambos, autor y prologuista, para realizar su acción directiva, así como también para valorar todos los procesos internos y externos de la empresa bancaria. La “*persona*” constituye el fundamento de todo el proceso de dirección en sus diversas situaciones en un modelo claramente “*stakeholder*”, esto es, los “*grupos de interés*”. Define siempre a la acción de la persona en el hecho de compartir, de responsabilizarse, de implicarse en los valores generados de ilusión y compromiso considerando los problemas de su acción en los “*procesos*” como eje fundamental de su orientación organizativa. Con lo que asegura la transformación

de las estructuras clásicas “*funcionales*”, tradicionalmente dominantes, para llegar hasta una clara interpretación de la dimensión corporativa de la empresa.

Su “*modelo de gestión*” son sus ocho sistemas que configura y que constituyen la estructura, el armazón, pero la “*vida*” personal, organizativa y corporativa es la que le ocupa permanentemente al autor al describir todos y cada uno de los “*sistemas de gestión*”. Sin duda la clave de su éxito en el desarrollo directivo descansa en su concepción de la empresa financiera orientada a la “*persona*”, como su fundamento y artífice de los “*procesos*”, que como señala certeramente “...*para terminar con el convencimiento de que las claves son la orientación real al cliente, la innovación y sobre todo... sea realmente compartido por las personas que componen la empresa...*” (p. 28). Sobre esta base concibe el desarrollo, consecuencia de la gestión y de la integración del cambio constante del diseño empresarial en el contexto de la dinámica exigente, rupturista, del entorno variante y desconocido. Pero, en particular, es de agradecer nuevamente al autor y al prologoista que den una clara y objetiva valoración de los errores y desgraciados comportamientos en determinadas circunstancias, también de algunos gestores que han agravado la “*crisis*” que ha afectado a la Economía y a la Sociedad.

La historia de la banca aquí reflejada de las tres décadas descritas biográficamente se debe a la observación vivida y al conocimiento, así como a la integración en la que han descansado los procesos de cambio y transformación como bien señala el prologoista, “... *un número importantísimo de Cajas de Ahorros se fueron colapsando. Su desaparición fue consecuencia de los graves errores en posicionamientos estratégicos... acompañada de gravísimos errores de gestión... A ello se unieron, desafortunadamente, conductas intolerables de determinadas personas...*” (p. 18), a lo que se añade la configuración de “*este escenario dramático...*” (p. 19) que suponen las transformaciones radicales de los sistemas del entorno bancario y monetario.

Y a este reto, sin duda, obedece la contribución de esta obra, singular, como ya se ha señalado, basada tanto en el conocimiento de la evolución de los distintos “*sistemas del entorno*” y de su dimensión impartable de cambio, así como el “*proceso*” de transformación de la Institución como Corporación y como Organización. Los tres primeros capítulos son toda una amplia y coherente “*lección*” sobre la evolución del Sistema Monetario y su impacto en las Instituciones que dirige el autor señalando la gravedad de su alcance: “*pero, ante todo, se ha producido una pérdida de valores y de identidad de lo que eran y no deberían dejar de ser las Cajas de Ahorros en su afán de querer parecerse a los bancos optaron por políticas equivocadas y acabaron pagando el precio con su desaparición...*” (p. 56), siendo relevante que “... *el procesos de politización de las Cajas estaba afectando a todo el sistema*” (p. 66).

En el primer capítulo presenta las “*lecciones*” obtenidas que son sus aportaciones valorativas, esto es, son precisamente la contribución que va más allá de la “*iluminación*” circunstancial en el espacio y en el tiempo de “*la vela*”, y es la gran lección empresarial y humana: “*aunque sea duro reconocerlo, la responsabilidad de este desenlace hay que buscarlo en gran parte en las propias Cajas de Ahorros*”. (p. 70).

Así mismo, en su segundo capítulo sigue valorando las consecuencias de la crisis (p. 75) planteándose el problema constante, y hoy también permanente, de la definición del “*modelo de negocio*”, clave que no se acaba de despejar. El análisis de la situación en los entornos europeos, el análisis de los nuevos escenarios económicos, sociales y tecnológicos, el nuevo marco normativo Bancario Europeo, entre otros, son los elementos determinantes para definir el “*modelo de negocio*”. Este es uno de los grandes capítulos de esta obra que no solo evalúa su exigencia vivida, sino en la exigencia de la gestión bancaria de dar, acertar, con el “*modelo de negocio*”, problema grave hoy con el envite no solo de normas y competencias, tecnologías y organizaciones, sino, sobre todo, en su propia dimensión corporativa.

Y es desde el capítulo tercero hasta el final donde desarrolla el autor lo que define como “*modelo de gestión*” (p. 109) impulsando en el transcurso de las tres décadas, con-

ceptuándolo y asegurando su desarrollo para cada entorno y siempre en la búsqueda determinante de los “*finés*”: busca si “...se consigue una *Cultura de la empresa que comparta fines, visión y valores...*” (p. 112). Arranca de los planteamientos de Kaplan/North en la definición de los activos intangibles e interpretando el modelo EFQM (p. 116) realiza su diseño de transformación de una “*gestión funcional*” a una “*gestión de procesos*”. Es esta la única forma para anclar en el proyecto empresarial el “*desarrollo de las personas*” en sus diferentes roles dentro del marco de los “*grupos de interés*” en torno a un concepto de empresa: “*win to win*”.

El capítulo IV lo dedica al análisis del “*negocio-mercado*” para pasar en el capítulo V a la “*gestión de clientes*”, luego a la “*gestión de personas*” en el capítulo VI y la “*Política de recursos*”, en el capítulo VII. En el capítulo VIII se centra en los aspectos que conciernen a la “*gestión financiera, capital y riesgo*” y se plantea la “*gestión económica*”, con especial atención tanto a la cuenta de resultados como a su estructuración y la dinámica de medición, señalando como “*lección*”, “... *debemos recuperar la ortodoxia de la gestión integral del banco y asumir el principio de eficiencia y rentabilidad como un parámetro de referencia para todas las actividades...*” (p. 265).

Su “*modelo de gestión*” lo cierra con dos problemas de gran actualidad y complejidad: por un lado, en lo que afecta a la relación de la empresa bancaria con la Sociedad, la *Responsabilidad Social Corporativa* y, por el otro, el tema grave del “*gobierno corporativo*”, pues tal como señala “*una de las razones que explican la mala gestión de las Cajas de Ahorros tienen que ver con la debilidad de su gobierno corporativo*” (p. 297). El debate sobre la configuración de los órganos de gobierno corporativos le ocupa, desde su experiencia, en forma crítica y realiza una sistemática aportación de gran interés sobre su configuración. Realiza una clara propuesta sobre el diseño corporativista de los Órganos de Gobierno.

Como ya se ha señalado esta obra va más allá del “*modelo de gestión*”, que es su base, pero su contribución en todos y en cada uno de los capítulos pone en valor la gran experiencia directiva e Institucional, sus amplios conocimientos empresariales y, en particular, la minuciosa exposición de los procesos de cambio de los “*Sistemas del entorno*” que afectan a la Política Bancaria y a la Política Monetaria Española y Europea. Del análisis de su experiencia y de su objetiva valoración de los procesos de crisis permite deducir las “*causas*” que han originado las quiebras o fracasos de muchas de las Instituciones en el entramado de la gestión de las Cajas de Ahorro, la dimensión moral de determinados agentes en el proceso de transformación y el problema de la falta del conocimiento necesario para asumir los procesos de gestión empresarial. Son ambos, autor y prologuista, testigos inéditos del mayor proceso de transformación del sistema bancario español y, en particular, el gran impacto societario de la grave desaparición de las Cajas de Ahorro articuladoras destacables, en gran parte, de la Sociedad española.

Constituye esta obra, sin duda, una aportación bibliográfica que implica un análisis permanente de la evolución del sistema bancario en las tres décadas de cambios, desde la concepción de la banca en una economía cerrada hasta la apertura de los mercados internacionales en el marco de la actual normativa bancaria europea. Esta percepción de la dinámica de cambio, sus detalles directivos y del propio entorno, así como de sus Instituciones, es lo que hace singular a esta obra. La evolución de las Cajas de Ahorros en el País Vasco hasta su evolución en el contexto español y europeo encuentra en esta obra la respuesta a las barreras al cambio y los avatares empresariales de una Institución financiera en cuanto a la forma de realizar los procesos de gestión y de dirección, tanto del “*modelo de negocio*”, en cada ámbito temporal, como en su propia dimensión corporativa. Es una obra de análisis del pasado, de análisis de la situación presente y del aprendizaje del futuro.

Santiago García Echevarría