

A propósito del señor Davis



JUAN JOSÉ ALMAGRO

Director general de Comunicación y Responsabilidad Social de Mapfre

Hace más de cien años, en agosto de 1900, la hermosa ciudad de Boston acogió la primera edición de la que después se llamaría Copa Davis, la competición tenística por equipos más importante del mundo. Un invento de Dwight Filley Davis, estudiante norteamericano integrante del equipo de Estados Unidos que ganó a Reino Unido la primera ensaladera y que, además, compró personalmente y donó el trofeo que, más tarde, llevaría su nombre. Un gran tipo el tal Davis, y un gran jugador de tenis; zurdo, además, como nuestro Rafael Nadal.

La Copa Davis, dice el propio Rafa en el prólogo de *Sofñar para ganar* (Temas de hoy, 2009), es un torneo especial. Y, añade: "la Copa Davis es algo más. Significa que no estás jugando para ti mismo como es habitual en un deporte individual como el tenis: es una competición que implica mucha responsabilidad porque juegas en nombre de tu país, juegas por y para tus compañeros, y sobre todo juegas en equipo en pista y fuera de ella".

En tiempos de intolerancia, que se adoban sin recato con un renovado y exacerbado individualismo, no es ocioso hablar de equipo recordando la feliz definición de la Real Academia: "grupo de personas organizado para una investigación o servicio de-

terminado", aunque probablemente falte en esa acepción la referencia a que el grupo, además de organizado, debe estar coordinado, sobre todo en el mundo de la empresa.

Sea o no sea líder, una de las principales obligaciones del directivo -y por extensión de la propia empresa- es crear equipos de verdad, con competencias claras y responsabilidades exigibles para cada uno de sus miembros; un equipo interdisciplinar, diverso y complementario, que sea capaz de estructurar un debate creativo y que no dé la razón al jefe permanentemente.

Ésa es la capital tarea de los que mandan, como lo es también suprimir camarillas, celdas o compartimentos que, como grupos aislados, se desentienden muchas veces de los compañeros y, a costa de lo que sea, torpedean el proyecto común. Los jefes y directivos necesitan a su lado hombres y mujeres leales que les digan las cosas como son, no pelotas chupamedias. Sobre todo porque nadie es infalible y, como nos recordó Stuart Mill, "una opinión, aunque reducida al silencio, puede ser verdadera", y no es vano repetir que cualquier opinión guarda con frecuencia una porción de verdad.

La mayoría de las veces los hombres y mujeres de empresa olvidamos que, si queremos ser grandes de corazón y de espíritu, hay que procurar

rodearse siempre de los mejores. Entre otras razones porque el jefe no es imprescindible.

Hoy, las empresas no necesitan tantos jefes expertos en hacer cosas; las corporaciones/instituciones quieren y necesitan especialistas en dirigir personas y en crear equipos de verdad, y éstos -creo yo- deben ser los buenos jefes.

Pero, como ocurre con frecuencia, una cosa son las palabras y otra los hechos. Hemos instalado la retórica en nuestro diario quehacer y así nos va. En la empresa, en general, se presume mucho de todo, especialmente de políticas sobre intangibles (Comunicación, Recursos Humanos, Responsabilidad Social...), pero hablar de equipos no significa que existan, y mucho menos que funcionen, a pesar de su necesidad perentoria.

Por eso resulta orientador detenerse en un nuevo y reciente estudio de Otto Walter (*¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?*, 2009) que arroja una conclusión demoledora: el 42% de los jefes no están a la altura. Como ejemplo, dos "perlas" significativas que además ponen de relieve nuestra palpable insuficiencia como directivos:

- La mitad de los jefes, cuando delegan algo importante, se limitan a señalar el objetivo y aplicar el "búscate la vida", en vez de dedicar tiem-

Los jefes y directivos necesitan a su lado hombres y mujeres leales que les digan las cosas como son, no pelotas chupamedias"

po para que queden claras las acciones y posibles incidencias.

- Un 44% de los empleados reconoce que su jefe lo cita o se dirige a él con el famoso y desconsiderado "ven p'acá" que, como todo el mundo sabe, es una fórmula lingüística con aspiraciones a ser incluida en la Nueva Gramática de la Lengua Española.

Un cabal y verdadero equipo podría ser, y es, la Selección Masculina de Tenis. Integrada por jugadores (participen o no en las eliminatorias), médicos, entrenadores, técnicos, asistentes, managers y también directivos, está capitaneada por un extraordinario Albert Costa, que sabe "hacer piña" sin que se note, con naturalidad y cercanía, y acaba de ganar su cuarta Copa Davis, segunda consecutiva.

Nuestros tenistas sí son un grupo de personas y de amigos organizado y coordinado para lograr un objetivo común. Un pedazo de equipo en las penas y en las alegrías, dentro y fuera de la pista, que sabe hacer historia; una bendición y un ejemplo del que aprender y al que rendir público homenaje.

Como dicen los hermosos versos de Jaime Gil de Biedma: "Pasan lentos los días/ y muchas veces estuvimos solos./ Pero hay momentos felices/ para dejarse ser en amistad./ Mirad: Somos nosotros".

El impacto de la crisis en la banca europea



JOAQUÍN MAUDOS

Investigador del Ivié y profesor de la Universidad de Valencia

El pasado 18 de diciembre, el Banco Central Europeo (BCE) presentó su último informe de estabilidad financiera, actualizando el presentado seis meses antes. Si bien es un informe que abarca a la totalidad del sistema financiero (mercados, intermediarios e infraestructuras), quiero centrar mis comentarios en el sector bancario de los países de la zona del euro. De las más de 200 páginas de que consta el informe, hay dos mensajes claves referidos al impacto de la crisis en la banca europea:

En primer lugar, la revisión al alza de las pérdidas potenciales referidas al periodo 2007-2010.

Y en segundo lugar, la importancia de las ayudas públicas para paliar los efectos de la crisis en el sector bancario.

En el primer caso, el Banco Central Europeo ha incrementado en un 13,3% la magnitud de las pérdidas potenciales de la crisis iniciada en verano de 2007 hasta alcanzar un total acumulado en el periodo 2007-2010 de

553.000 millones de euros (6% del PIB de los países de la euroárea), lo que supone 65.000 millones más respecto a su anterior estimación de junio de este mismo año. Las pérdidas potenciales están referidas tanto a la cartera crediticia (355.000 millones, con un aumento del 9,6% respecto a la anterior estimación) como a la cartera de valores (198.000 millones), siendo la revisión al alza mayor en la segunda (con un incremento de 34.000 millones, es decir, del 21%) que en la primera (31.000 millones).

Si analizamos con detalle la composición de ambas carteras, se constata que el motivo del crecimiento de las pérdidas potenciales reside en la actividad relacionada con el mercado inmobiliario, sobre todo en el segmento comercial.

Si tenemos en cuenta que hasta el momento la suma de las pérdidas reconocidas y las provisiones realizadas (en este caso hasta junio) asciende a 366.000 millones, todavía existe un po-

tencial de pérdidas de 187.000 millones a asumir a lo largo de 2010, cifra nada despreciable y superior a las 180.000 millones reconocidos hasta octubre de 2009. En román paladín, estamos hablando del 2% del PIB de

Todavía existe un potencial de pérdidas de 187.000 millones a asumir a lo largo de 2010

El BCE cifra en 527.000 millones las ayudas públicas a las entidades de la euroárea

los países de la eurozona. Sería interesante conocer qué parte de esas pérdidas potenciales a realizar en 2010 se imputan al sector bancario español.

Además de los estímulos fiscales y de la inyección de gasto pú-

blico, la magnitud de la crisis ha obligado a los Gobiernos de los países del área del euro a instrumentar ayudas adicionales dirigidas específicamente a sus sectores bancarios, en forma de inyecciones de capital público, avales a la emisión de deuda y compra de activos bancarios.

El informe del Banco Central Europeo cifra en 527.000 millones las ayudas públicas a la banca de la euroárea, correspondiendo la mayor cuantía (78,5% del total) a los avales concedidos, mientras que las inyecciones públicas de capital representan sólo el 13,8% del total (72.800 millones). Esta cifra implica que por cada euro de pérdida potencial, ha habido 0,95 euros de ayuda pública, lo que da una idea del importante soporte que la banca europea ha recibido del sector público.

Dada la magnitud de las pérdidas potenciales todavía no reconocidas (recuerden, 187.000 millones de euros), es lógico que los Gobiernos europeos hayan comprometido/anunciado hasta un

máximo potencial de 2 billones de euros, por lo que las ayudas hasta ahora realizadas representan tan solo el 26% del total potencial. Si a los compromisos públicos se añaden otros esquemas de ayuda, el Banco Central Europeo cifra en el 27,1% del PIB de la eurozona el total de las ayudas potenciales.

En resumen, si bien el clima de estabilidad financiera ha mejorado en los últimos meses, no hay que bajar la guardia dadas las pérdidas potenciales en 2010. Además, la magnitud de la cifra puede a medio plazo incrementar todavía más los ya de por sí elevados déficit públicos.

Finalmente, el propio Banco Central Europeo (BCE) señala la importancia de acertar en el momento oportuno para la finalización de las ayudas públicas, ya que una salida demasiado tarde puede distorsionar la competencia, mientras que una salida precipitada puede dejar a las entidades muy vulnerables en un entorno todavía de incertidumbre.