



**FERNANDO
FERNANDEZ**

**EMPRESA
Y CULTURA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

5

INDICE

EMPRESA Y CULTURA

EL POR QUE DEL MECENAZGO EMPRESARIAL

1. INTERDEPENDENCIA ENTRE ECONOMIA Y CULTURA
2. DIVERSOS TIPOS DE BIENES
3. LO CULTURAL COMO INTERES SOCIAL
4. MECENAZGO E IDEOLOGIA
5. LA NECESIDAD CULTURAL
6. MECENAZGO Y CONCEPCION DEL HOMBRE
7. ETICA Y CULTURA
8. CULTURA Y BALANCE SOCIAL
9. EL MECENAZGO EN LA BANCA

LAS DIMENSIONES CULTURALES DE LA BANCA

1. LA VERTIENTE CULTURAL DE LA EMPRESA
2. LA AUSENCIA DE UNA CULTURA ECONOMICA
3. ESFUERZO DE COMUNICACION
4. LOS RETOS DEL CAMBIO
5. AMPLIANDO EL AMBITO
6. ELOGIO DE LA ACCION
7. QUE ACTUACIONES

NOTAS

EMPRESA Y CULTURA

La atención que las empresas vienen prestando, últimamente, a las demandas culturales de la sociedad constituye un fenómeno digno de estudio.¹

¿Qué razones explican esta nueva sensibilidad empresarial? ¿Por qué la empresa invierte en cultura? ¿Se trata de una operación ligada a la imagen pública de los empresarios? ¿Son simples consideraciones de rentabilidad y márketing? ¿Existe un argumentario distinto del específicamente económico? ¿Estamos con ello desvirtuando la finalidad misma de estas instituciones?

Las respuestas a tales interrogantes, son, probablemente, muchas y variadas. Pero lo útil, en este caso, es, ahondar en las causas últimas que justifican aquella conducta, más o menos común, del empresario de hoy.

Tal es el propósito de los dos breves ensayos incluidos en este cuaderno pensados desde la perspectiva y experiencia de un directivo que trabaja en una entidad bancaria española.

EL POR QUE DEL MECENAZGO EMPRESARIAL

3
23

1. INTERDEPENDENCIA ENTRE ECONOMIA Y CULTURA

Hablando con toda la claridad posible, sin eufemismo, el mecenazgo cultural de las empresas económicas –es decir de las empresas que tienen que obtener un beneficio para seguir existiendo como tales empresas– se reduce a esto: dedicar parte de ese beneficio a otro tipo de proyectos que, al menos inmediata y directamente, no engendran ingresos y sí gastos. Esto es lo elemental. En un esquema de “*racionalidad contable*” esos proyectos no deberían tener cabida. Si la tienen es gracias a la “*generosidad*” de quienes dedican una cuota del excedente a actividades “*a fondo perdido*”.

Se entiende así que, con esta mentalidad, el mecenazgo aparezca como algo gratuito, como un “*exceso*” que se explicaría sólo por el humor, un tanto excéntrico, de quienes se dejan llevar por planteamientos que van más allá de lo económico. Con esta mentalidad, en

épocas de crisis, el mecenazgo debería caer por sí solo, por supérfluo.

Contra lo anterior, se levanta el hecho histórico de que en todas las épocas y en todas las culturas ha habido mecenas, tanto individuales como “empresariales”. Esta persistencia, esta insistencia debe querer decir algo. Quizá, en primer lugar, que el hombre nunca es sólo “*homo economicus*”, lo cual es la ganancia. Y, en segundo lugar, quizá más específicamente, la persistencia del mecenazgo quiera decir que se esconde detrás de él una racionalidad - también económica- mucho más profunda.

Paradójicamente, el mecenazgo es el más radical de los gastos “*inútiles*” pero también y por eso el más rentable.

2. DIVERSOS TIPOS DE BIENES

Analicemos esto último con más detalle. La producción de bienes y servicios es una insoslayable necesidad humana. La empresa, en su sentido más amplio, no es más que la organización de esa necesidad. Primero se producen, como es natural y lógico, los bienes imprescindibles para satisfacer las necesidades elementales. Pero apenas estén cubiertas las mismas, el hombre busca siempre otro tipo de bienes. Incluso en pueblos que cuentan sólo con una

economía de supervivencia se “*produce*” poesía, música, escultura, etc. Los antepasados que pintaron las cuevas de Altamira no buscaban, probablemente, una simple “*rentabilidad económica*” pero ahí están esas pinturas todavía calificadas como la “Capilla Sixtina del Arte Cuaternario”.

Todo esto quiere decir que existe una íntima conexión entre los diversos tipos de bienes que el hombre “*necesita*”. Una sociedad en la que, conscientemente, se produjeran sólo bienes de primera necesidad sería la más triste de las sociedades; es incluso probable que decayera el espíritu de empresa. Los mal llamados “*bienes superfluos*” (arte, poesía, música, investigación humanística, filosofía) son, en el fondo, el soporte real de la actividad económica ordinaria. De hecho, salvo en situaciones de extrema necesidad, una parte de la renta que el hombre obtiene con su trabajo la dedica a esos bienes culturales.

Lo que sucede es que la “*rentabilidad*” de los bienes culturales es “*más lenta*” o “*menos medible*” que la de los bienes así llamados de primera necesidad. El deseo de cultura es un motor de la actividad humana, aunque funcione a un ritmo distinto que el deseo de los demás bienes. Contablemente, el “*beneficio*” de la inversión en cultura está más diluido,

pero no es menos real. La inversión en cultura es una contribución al desarrollo de la sensibilidad y de la inteligencia, al crecimiento de “necesidades” diversas que, en definitiva, son la base de cualquier progreso económico.

Dicho de otro modo, el valor dinámico de la cultura como creadora de bienes productivos para la sociedad tiene una fase previa difícilmente retribuible. Pero la empresa, que ya ha aprendido a invertir en innovación tecnológica, todavía no valora, en la misma medida, la rentabilidad de la inversión en la innovación cultural. Ahí aparece el mecenazgo.

Desde esta perspectiva, se comprende quizá mejor como el mecenazgo es, en realidad, un anticipo ventajoso o, en términos bancarios, un descuento sobre un pagaré que se cobrará siempre, y probablemente con creces. No sólo por una cuestión de “imagen”, del prestigio que rodeará a la institución mecenas (lo cual también es cierto); sino porque invertir en cultura es invertir en el desarrollo de “necesidades” humanas (y precisamente de las más densas y ricas), lo que se traduce, económicamente, en el desarrollo de las demás necesidades. El mecenazgo es el pago de una actividad real, de un crecimiento, de una multiplicación. Ahora parece claro que entender el mecenazgo como una actividad supérflua

resulta un empobrecimiento de la misma actividad económica.²

3. LO CULTURAL COMO INTERES SOCIAL

Y sin embargo, esa “falsa idea” de lo supérfluo, es difícil de desarraigar. Concretamente, se sigue pensando que una dedicación a lo cultural -un mecenazgo cultural- es un “exceso” que, cuanto más, podrá contribuir a mejorar la imagen gracias a esta forma de “relaciones públicas” y de publicidad.

No se ha entendido que lo cultural es un concreto interés social, que los bienes culturales son demandas reales y específicas. Cultura quiere decir, en el fondo, “*inteligencia aplicada a la realidad*” para transformarla de un modo creativo y bello. Cultura es educación de la sensibilidad, de la imaginación, de la memoria histórica, del sentido estético, de las raíces populares. Cultura es, también, difusión del “*buen hacer*”, de esa “*obra bien hecha*” de la que hablaba Eugenio D’Ors. La cultura se convierte así en el antídoto del pragmatismo por el pragmatismo, que es algo estéril. Como escribía Emerson, el famoso ensayista norteamericano del siglo pasado, “mientras todos

persiguen el poder y la riqueza como medios para alcanzar el poder, la cultura rectifica la teoría del éxito”.

La verdadera “*revolución cultural*” que se está produciendo ante nuestros ojos es la demanda de cultura como un bien ya inexcusable. De ahí que se necesite un mecenazgo cultural institucionalizado -de libre iniciativa privada-, y no como simple cumplimiento de una afición más o menos personal (cosa que no se excluye, pero que no es lo esencial).³

4. MECENAZGO E IDEOLOGIA

Una de las cuestiones más complejas a la hora de contemplar la figura del mecenazgo cultural es la relación entre la “*Ideología*” de la institución-mecenas y otras ideologías distintas o aún opuestas.

La dificultad del tema arranca de un hecho, quizá coyuntural, pero significativo. Se puede expresar sencillamente así: mientras es impensable que en una dictadura -cualquiera que sea su signo- el Estado sea “mecenas” de escritores, artistas o creadores en general, partidarios de la libre iniciativa, resulta corriente que en países libres y democráticos algunas instituciones económicas realicen un mece-

nazgo a favor, precisamente, de artistas, creadores, etc. de ideologías totalitarias.

Sin duda, lo ideal sería que lo ideológico no se “mezclara” en este tipo de actividad, pero de hecho, cuando se ha hablado de “no confundir planos” el resultado ha sido el apoyo cultural a personas de una sola “escudería” ideológica. Otro criterio que se ha esgrimido es el de atender a la “calidad”, con independencia de la ideología del beneficiario de la actividad del mecenas. Criterio óptimo, si no fuera porque la calidad es difícil de ser juzgada imparcial e independientemente, y puede estar a merced de una moda dominante, de una cierta opinión pública prefabricada y escasamente abierta al futuro.

Sobre este tema, parece claro que un mínimo sentido de supervivencia tanto económica como “cultural” y social hace que el mecenazgo de las empresas no se emplee en favor de quienes, con su obra, están contribuyendo a la desaparición de la libertad de emprendimiento. Es contradictorio que sea apoyada una iniciativa que se configura en contra de la propia libertad de iniciativa.

5. LA NECESIDAD CULTURAL

Así, por caminos un tanto distintos, llegamos a una comprobación de algo que, con carácter provisional, se afirmó al principio: la cultura no sólo no es un lujo, sino que es una estricta necesidad. La necesidad cultural se da siempre. Es una extraña necesidad cuyo ámbito de formación ha de ser el de la libertad. Pero es "*necesidad*" en el sentido de que el hombre no puede pasarse sin creaciones culturales. Después, estas creaciones culturales y sus estribaciones comerciales (piénsese en todas las cosas que se inspiran en un buen "*diseño*", en un determinado tono de color, en un motivo musical, etc.) marcarán en cierto modo las actitudes e incluso los comportamientos.⁴

6. MECENAZGO Y CONCEPCION DEL HOMBRE

Volvemos a una idea que ha aparecido ya varias veces: el mecenazgo de las empresas económicas privadas no podrá darse con eficacia y con verdadera responsabilidad social mientras se entienda como algo "*gratuito*", como el empeño más o menos pintoresco de

quienes desean alternar lo "*rentable*" con el prestigio que puede proporcionar el "*mundo de la cultura*".

Si el mecenazgo es una necesidad -otra cosa es que sea satisfecha, hay necesidades que no son atendidas- debe a que la cultura lo es. Quien entienda a fondo esa necesidad y, a la vez, la de proporcionar a los creadores medios suficientes para poder trabajar en libertad y a favor de la libertad de emprendimiento habrá entendido el mecenazgo. Y, en un ambiente de pluralidad social, se verá como algo natural que cada uno, respetando la posición contraria, quiera dar a su mecenazgo una dirección concreta, la que coincide con su propia concepción del hombre.

Afortunadamente, existe una amplia plataforma en la que caben muchos, salvo los enemigos de la libertad; esa plataforma está basada en la estimación de la "*obra bien hecha*", de la calidad humana, del interés por las raíces de la propia cultura que siempre son plurales.

7. ETICA Y CULTURA

A parecidas conclusiones se ha llegado desde un planteamiento ético, nacido, al menos recientemente, de la necesidad de superar las consecuencias negativas del liberalismo y del colectivismo histórico. En efecto, aunque existen aún quienes sostienen que mezclar la actividad económica con cualquier otra es una especie de contaminación indeseable (y deficitaria), muchos se han dado cuenta de que el mecenazgo de la empresa es algo más que un *"buen deseo"*. Ha tenido que crecer, con un gigantismo casi patológico, la actividad económica estatal o paraestatal, para que se vea claro el nexo existente entre la *"libertad de emprendimiento"*, la libre iniciativa y la responsabilidad social de esa iniciativa.

En teoría, el Estado *"responde"*, pero cuando esa *"responsabilidad es global"* se hace también demasiado genérica y despersonalizada. Incluso entre personas que, por su filiación socialista, tendrían que magnificar la función del Estado, se habla hoy de la necesidad de un mayor protagonismo de la sociedad.⁵ La explicación de esto es sencilla: ante el crecimiento de la intervención y el proceso de burocratización, las demandas sociales avanzan en la línea de una personali-

zación, de una conexión real entre la actividad económica y las demás actividades sociales.

Por todo ello, la empresa se ve forzada cada vez más, a tener en cuenta el entorno completo.⁶

Culturalmente, el silencio, la falta de transparencia informativa, la desconexión con el entorno no es *"rentable"*; y esa falta de rentabilidad cultural se traduce enseguida en falta de rentabilidad económica.⁷

Lo nuevo, conviene insistir en el fenómeno, es que por circunstancias diversas la empresa, si quiere seguir siéndolo, tiene que atender a la demanda cultural, en sus múltiples sentidos, en otras palabras: la coyuntura ha venido a reconocer lo que era ya así, desde que existió la empresa, por lo que antes era posible desconocer: la rentabilidad de la inversión cultural.⁸

8. CULTURA Y BALANCE SOCIAL

Esta responsabilidad cultural de la empresa ha encontrado una interesante expresión en el *Balance social*,⁹ donde *social* es equivalente de cultural en el sentido más amplio de este término (incluyendo, por tanto, la realidad económica). El balance social no es sólo un *"estado de cuentas"* de lo que la empresa hace

por la sociedad, en la sociedad, sino, sobre todo, un instrumento operativo, con las siguientes funciones:

- apertura a los distintos ámbitos de actuación de la empresa;
- sensibilización de los operadores de la empresa, en todos los niveles, hacia realidades aparentemente extra-empresariales, pero, en la práctica, íntimamente conectadas con la actividad empresarial;
- conocimiento creciente de las demandas culturales de la sociedad.

9. EL MECENAZGO EN LA BANCA

La actividad bancaria asume, por derecho propio, esos rasgos esenciales de la defensa de la libertad y de la cultura que, no conviene olvidarlo, forman parte del estatuto empresarial que le permite sobrevivir y progresar. Y no se trata de bautizar a la banca con el agua de la cultura, ni de convertir la cultura en simple negocio: las dos cosas se demostrarían insuficientes. Se trata más bien -desde la lógica de la función financiera- de defender, vía mecenazgo, aquellas ideas sin las cuáles no subsistiría la institución bancaria.

Cada aspecto de la actividad social -y la Banca es un elemento básico de la sociedad-

corre el peligro de atender exclusivamente a su propia parcela, haciendo dejación de su solidaridad con las otras. A través del mecenazgo, la Banca conecta su libertad económica a los restantes aspectos de la indivisible libertad social.

Esta línea argumental se vio reforzada por la problemática específica de las instituciones financieras. En efecto la Banca que tradicionalmente había cultivado en todas sus actividades un clima de discreción en el que la seriedad profesional podría ser sinónimo de impenetrabilidad, fue generando un vacío y un distanciamiento con la mayor parte de la colectividad que, lógicamente, acabó rellenándose de mitos pocas veces favorables hasta consolidar una imagen pública adversa que sorprendió a las propias instituciones. Estas, en muchos casos, prefirieron dudar de la validez de tales opiniones a aceptar una realidad tan inesperada como amarga. Un alto directivo de una importante entidad bancaria suiza clamaba en un artículo: los Bancos valen, con toda seguridad, mucho más que su reputación".

Por eso, las instituciones bancarias más sensibles han sentido la necesidad apremiante de hacerse cuestión de su propia misión e identidad y no sólo como agentes económicos, sino como agentes sociales en toda plenitud. El

mecenazgo, ha sido una forma, entre otras, de establecer y mantener practicables los canales de comunicación Banca-Sociedad.

Se ha dicho, y con razón, que un banco no es nada si no está sostenido por la confianza de miles de accionistas y de muchos miles más de clientes. Es cierto que unos y otros quedarían defraudados si sus depósitos no fueran rentabilizados. Pero no se debe olvidar que en el ingrediente confianza existe también una notable dosis de seguridad moral. Profesionalidad y visión ética son dos notas definidoras del quehacer bancario.

Sin duda, la Banca -al igual que cualquier otra empresa- debe perseguir el beneficio económico como signo que patentiza su eficacia. No se trata por tanto de renunciar a su *vocación mercantil* ni poner en tela de juicio *la legitimidad del ánimo de lucro*.

Debe quedar muy claro que las acciones orientadas a buscar las claves de la responsabilidad social de la banca -y el mecenazgo es una de ellas- no implican como algunos han querido ver, un concepto de banca como ente benéfico, con una inversión altruísta que, desde luego, no le corresponde. Las relaciones Banca-Sociedad quedarían vacías de contenido si se entendieran como un ejercicio de la

caridad o de la filantropía de la primera con la segunda.

El beneficio es consustancial a la supervivencia en banca y ello porque el beneficio de un banco, además de tener un significado común al que tiene en toda empresa, constituye el único índice de la bondad de todo su proceso "productivo". "Un banco sin beneficios no podría mantenerse ni un sólo día, ya que carecería de cualquier credibilidad en su mercado".¹⁰

Pero la función de las instituciones financieras va más allá del simple beneficio para llenar sus arcas. Ese beneficio, obtenido gracias a la libre actividad, hace de las entidades financieras los depositarios de una pesada y difícil responsabilidad hacia la sociedad a la que sirven y enriquecen. No se nos ocultan las raíces éticas que se esconden en este planteamiento y en otros similares, como tampoco cerramos los ojos ante las funestas consecuencias que para ambos -empresa y sociedad- puede tener el olvido de estas realidades".¹¹

Cabría apuntar, finalmente, que el mecenazgo es un factor de primer rango para configurar -como lo ha sido en otras épocas- la imagen institucional de la Banca.

El futuro de la institución bancaria depende de su capacidad de cambio en las nuevas situaciones, que son de un orden mayor que simplemente económico. Y el mecenazgo mantiene despierta esa sensibilidad de respuesta al cambio.

Más aún: el mecenazgo tiene un interés gratificante para directivos y personal al igual que para clientes, actuales y potenciales, de la Banca, al sentirse sostenedores de aquellas actividades que configuran, vía inteligencia y pensamiento, el futuro de la sociedad.

El mecenazgo, cuanto más abierto, aleja el riesgo de que la preocupación por mejorar la imagen bancaria produzca falsos arquetipos. Arquetipos que son manipulados por los fabricantes de imagen, y que acaban siendo -en la medida en que son eso, arquetipos publicitarios- más peligrosos: porque las gentes, si detectan su fabricación, aún ahondarán más en el rechazo.

LAS DIMENSIONES CULTURALES DE LA BANCA

11
23

1. LA VERTIENTE CULTURAL DE LA EMPRESA

En el sentido más amplio, *cultura* es el conjunto de ideas, creencias, conocimientos, técnicas, actitudes y modos de comportamiento de los hombres en cuanto miembros de la sociedad. Se suele llamar cultura, en un sentido habitual, a las mejores manifestaciones -las de más calidad- de esas mismas realidades. Corresponde también a tal ámbito, las ideas y actitudes que la población mantiene frente a las *instituciones*.¹²

La empresa es, sin duda, una de las organizaciones institucionales claves del entramado económico y social. Como tal, debe ser comprendida y valorada a la luz de los fines y funciones que le son específicos.

Reflexionar sobre *la dimensión cultural de la Banca* significa cuestionarse hasta que punto existe, por parte de los ciudadanos, una comprensión adecuada de lo que la Banca es y de su papel en la vida económica, así como de sus

responsabilidades en el entorno social y económico en que desarrolla su actividad.

2. LA AUSENCIA DE UNA CULTURA ECONOMICA

Existe una sensación genérica de que la Banca no cumple con sus responsabilidades sociales. **13** Esta sensación se debe, en gran parte, a la secular inexistencia de una cultura financiera o de una mínima preparación económica. Por lo que se refiere a España, el problema es antiguo y se enraíza en rasgos antropológicos, muy estudiados, de perfiles contradictorios. El hecho de que ese trasfondo está casi en vías de desaparición nos ahorra un análisis más detallado, pero puede decirse que aquí ha sido típica una simultánea confianza y desconfianza hacia todo lo que suene a dinero. El ideal parece haber consistido en disponer de una fortuna casi "caída del cielo", sin necesidad de partir de un fondo previo que luego se negocia. Otros pueblos, en todo el mundo, no han conocido esos resabios, lo que demuestra que no se trata de algo que esté inscrito en la naturaleza del hombre.

De todo esto se deduce ya una primera actividad cultural de la Banca: recordar, porque se trata de algo sabido, la esencia de su

negocio, **14** con una función específica de intermediación financiera, dentro del sistema económico; una función instrumental, pero decisiva para la sociedad, que legitima su beneficio. **15**

Debería formar parte también de la cultura económica la idea de que la Banca no tiene que velar la esencia de su negocio, como si se tratara de una actividad en algún modo vergonzante.

Las mismas actividades culturales que con frecuencia ofrecen los bancos no pueden verse como una manera de "compensar" a la sociedad por lo que de menos correcto o poco "social" harían las instituciones financieras.

Elevar la cultura económica de un pueblo es algo que corresponde, en primer lugar, a las instituciones educativas, tanto públicas como privadas. Pero a falta de movimiento en ese sentido -o a la vez, si se diera-, la Banca podría *mejorar su lenguaje* en el trato con el cliente, partiendo siempre de la base de que lo que resulta diáfano y repetitivo para el operador financiero es un idioma esotérico para la mayoría de la población. De ahí puede surgir un cambio tanto en el lenguaje oral como en el escrito. Si se pensara todo eso de otra forma, es probable que una buena parte de la literatura bancaria tendría que ser desechada

como “no comunicativa”. Y no sólo de la literatura: *también de los comportamientos*.

3. ESFUERZO DE COMUNICACION

Esa incultura económica a la que me he referido es asimismo resultado de la falta de una decidida *política de comunicación* por parte de la Banca. Ha estado ausente, hasta el momento, *un esfuerzo global* que trata de prever colectivamente las exigencias sociales. Incluso cabría decir que el *esfuerzo individual* ha sido escaso, no en cantidad, ni siquiera en calidad, pero sí en lo que podría denominarse una voluntad de sentido.

Hace tiempo que se viene notando la necesidad de *un proyecto de reflexión* colectiva de la Banca, sobre su papel en la sociedad del futuro. Una reflexión que permitiera al sector realizar su ordenación, de acuerdo con las demandas sociales. Quizá -como ha señalado recientemente el Presidente del Banco de Bilbao- la Banca no ha sido generosa en los gastos de investigación social, lo que hubiera facilitado conocer anticipadamente cual es el mejor camino para su reordenación. **16**

Presupuesto de esa reflexión es la toma de conciencia de que no se dan dos mundos separados: el de la Banca y el del resto de la

sociedad. Cada vez o en mayor medida la cultura, en ese sentido amplio del que antes hice mención, es un sistema unificado. La Banca no es más que un tipo de empresa, con caracteres muy definidos. Y hoy se sabe, mejor que en otras épocas, que la empresa y su entorno forman una especie de ecosistema. Una empresa modifica su entorno y en esa misma medida es modificable por él. Hay una influencia mutua, en espiral.

4. LOS RETOS DEL CAMBIO

Hoy, además, junto a esa influencia mutua entre empresa y sociedad, en el ámbito de una única cultura, se produce con fuerza, lo que puede llamarse *la aceleración del cambio*. Siempre se han dado cambios sociales, porque ningún sistema de cultura es ni puede ser estático. Pero actualmente el ritmo del cambio se ha incrementado. Evolucionan las sensibilidades, los gustos, las motivaciones, los valores.

Es difícil señalar, en un sistema complejo que cambia tanto en su conjunto como en muchos de sus subsistemas -con lo que esto significa de aumento de las interrelaciones-, cuál es el hilo conductor de todo el proceso, si es que lo hay. Para mayor claridad, pueden distinguirse dos

ámbitos: el general y el que afecta de modo inmediato a la Banca.

Empecemos por este último, sin perjuicio de que después volvamos a considerar cómo inciden en la Banca los cambios generales de sensibilidad y de actitudes.

En cuanto a la Banca, el cambio puede concretarse en estos *tres ejes*: crisis económica, aplicación práctica de las ideas liberalizadoras y progreso tecnológico.

Crisis económica. El fenómeno de la inflación, que forma parte aparentemente indestructible de la actividad económica, ha agudizado la sensibilidad hacia el rendimiento del dinero y, en consecuencia, da paso a una nueva actitud de todos los segmentos de la clientela frente a sus bancos. Se les exige más y de este modo, por fuerza de las circunstancias, los lazos entre la Banca y el resto de la sociedad están llamados a incrementarse cuantitativa y cualitativamente.

Aplicación práctica de las ideas liberalizadoras, en segundo lugar. De forma nueva se cae en la cuenta de que muchos antiguos modos de intervención económica terminan entorpeciendo la creación de riqueza. De ahí que se acepten cada vez más las leyes del mercado. En consecuencia, los mercados finan-

cieros son cada día más abiertos y en ellos funcionan y acceden con libertad competidores que antes tenían cerrada la entrada. Al aumentar el número de estos, la sociedad cuenta con mayor información sobre el mercado financiero y, de nuevo, la clientela está en condiciones de exigir más.

Y progreso tecnológico, sobre todo en materia de comunicaciones. Ese progreso, cuyas conquistas aumentan casi exponencialmente, está llevando ya muy cerca de un único mercado financiero, al que se tendrá acceso inmediato, en cualquier momento y desde cualquier parte. Así, de alguna manera, en lo financiero se están suprimiendo las barreras del espacio y del tiempo.

Todos estos factores han traído ya consigo la *crisis de la propia función de la Banca*. La Banca, que ha sido el único creador de activos y pasivos financieros, se tiene que preguntar ahora si en el futuro, a la vista de las tendencias actuales, podrá mantener su posición como centro de la industria financiera o se limitará a ser una pieza más del sistema que se está creando.**17**

5. AMPLIANDO EL AMBITO

En medio de esta *crisis de función*, que es también una *crisis de identidad*, el primer reflejo es cerrarse, limitarse a ser Banca, defender los propios rasgos institucionales. Pero esto, que durante mucho tiempo ha sido la respuesta más adecuada, empieza a no ser posible. Y ello por una razón diáfana: la Banca depende umbilicalmente de lo que, de forma genérica, se ha llamado siempre la "confianza" de los propietarios de recursos. El término "confianza" era, probablemente el más adecuado, en la medida en que tal institución se veía como un lugar donde depositar el dinero y un lugar al que se podía acudir para obtener créditos.

Hoy día, aunque permanece ese sentido de la confianza, los cambios en la sensibilidad social lo han convertido en algo demasiado limitado para lo que es la verdadera demanda. Volvemos así a las respuestas de la encuesta Gallup: parece que la Banca es considerada como un mundo separado y aparte, atenta a su propia cuenta, cuando los vientos soplan en otras direcciones, en las de una mayor participación y una más clara y directa transparencia. A la vez, junto a esta valoración positiva de la participación, se acentúa un proceso de perso-

nalización, es decir, de rechazo a la masificación.

Es difícil todavía señalar, con trazos claros, cual es el *perfil del nuevo ciudadano* que va a acudir al banco como a otras instituciones sociales. Pero, sin duda, conocer ese perfil es algo esencial a la hora de reordenar la Banca en un proceso de cambio. **18**

En primer lugar, parece superada la *dicotomía individualismo/colectivismo*: el individualismo "clásico" iría en contra de esa apertura a los otros, del deseo de participación; y el colectivismo "clásico" atacaría de raíz la convicción de que la participación ha de ser algo querido, voluntario. Es decir, el perfil del nuevo ciudadano parece querer una armonía de aspectos a primera vista contrapuestos.

La libertad sigue siendo el principal valor, sobre todo cuando se ha conseguido un mínimo -que a veces es más que un mínimo- de seguridad económica. El sentido de la libertad llega a entender la necesidad de la autosuperación, de una vida plena y activa, en la que se asume el riesgo del cambio. Se busca, por tanto, un trabajo significativo, se aprecia la creatividad, la imaginación. En este ámbito, molestan tanto el ejercicio de una autoridad

meramente formal como las muestras de manipulación en lo comercial y lo político.

Se piensa, además, que la sociedad, en su conjunto, ha de apoyar esos deseos personales de autosuperación, dando así origen a un panorama variado, múltiple, de atención a iniciativas que no por nuevas y personales han de ser consideradas insólitas.

La persona, menos anclada ya en lo estrictamente necesario, descubre el valor de lo que antes parecía supérfluo, no habiéndolo sido nunca, en realidad. De ahí el interés por conocer las propias raíces, la historia de] arte, la compleja trayectoria del saber humano. De ahí también la preocupación por el entorno, la conciencia ecológica.

Vuelven a adquirir importancia los ámbitos cercanos, próximos, cálidos y, en primer lugar, *la familia*. El hogar pierde mucho la retórica antigua, pero adquiere otra en el fondo no muy desemejante. Aunque el nuevo estilo considera que no es adecuado ostentar bienes, esto no significa que no se dé una especie de carrera hacia el equipamiento doméstico; más bien todo lo contrario.

Todo este conjunto de características, a las que se podrían sumar otras, aunque en la misma línea, componen una sensibilidad, un

modo de ver la vida y engendrar casi involuntarias *simpatías y rechazos*. Se aprecian simultáneamente lo próximo y lo lejano (la aventura del viaje), el propio interés y la ayuda desinteresada al otro, lo antiguo valioso -arte, historia, etc.- y la más reciente innovación tecnológica. Se desea acumular experiencias, pero no en ámbitos cerrados, formales, solemnes o muy caracterizados por una propia imagen.

La tentación más próxima a este nuevo estilo de vida es quizá el egoísmo, un egoísmo ilustrado, un replegarse hacia lo privado, el desentenderse de las tareas comunes. Pero, a la vez, la personalización está abierta a todo tipo de actividades voluntarias, que han de ser ofrecidas, con normalidad, para que cada individuo siga, dentro de un abanico de variedades, su propio camino. Una vez escogido uno o varios ámbitos de actuación vuelven a aparecer las virtudes del esfuerzo, del tesón, del riesgo.

6. ELOGIO DE LA ACCION

Bernard Tapie, probablemente el joven empresario más popular de Francia ha contado su experiencia en un libro ahora publicado en España, GANAR:¹⁹ En él se lee, dirigiéndose a los empresarios: "¡Dedicaos todos, desde

ahora mismo, al deporte, a la música, dad animación a grupos organizados, presidid asociaciones, dad rienda suelta a vuestra imaginación”.

Aunque los casos particulares tienen siempre su propio carisma, difícilmente repetible, Tapie parece haber dado con muchos de esos rasgos que ha resumido en las páginas anteriores. Lo que llama, en otra parte del libro, *los siete mandamientos para el empresario*, llevan todos esa impronta. Son éstos: saber analizarse; dar muestras de valor; saber adaptarse; ser pluridisciplinario; tener arrojo; escoger las causas en las que intervenir; ser líder. Reducidas a las ideas centrales, esas muestras de su experiencia se convierten en tres: pensar ampliamente, tener en cuenta toda la variedad, decidirse con energía por lo que se escoja.

Pensar ampliamente, es decir, no dejar que la atención al corto plazo ocupe todo el espacio. Pensar ampliamente, en términos de tiempo y de espacio.

Si se piensa de ese modo, es difícil no *tener en cuenta la variedad*. La realidad social y cultural están, desde hace tiempo, montada en esa variedad. Y todo es, a su modo, valioso. Los nuevos rasgos suelen aparecer como algo todavía poco importante y la tentación más

fácil es no atenderlos, por confiar en exceso en lo que ya se ha afirmado.

Decidirse con energía por lo que se escoja. Es la antigua comprobación sobre la eficacia de cualquier acción. No basta estar informados, atender a la variedad y poner en práctica algunas líneas de actuación si no se persevera en ella, incluso a contracorriente. Hay que tener en cuenta que en un panorama social y cultural que se caracteriza por la multiplicidad de ofertas sólo una afirmación clara de la voluntad permite la claridad.

Aplicando las reflexiones anteriores a las relaciones de la Banca y la cultura, resulta imprescindible afirmar que se trata de algo en lo que los directivos bancarios han de intervenir en primera persona. Hoy, por ejemplo, se habla cada vez más del mecenazgo, pero es difícilmente concebible un mecenas que no tiene un interés claro en lo que patrocina. No se trata de que, en cada Banco, todos los directivos hayan de participar en el patrocinio cultural, pero quienes lo hagan han de ver su tarea como algo intrínseco al Banco. Y quienes no participan directamente en ello, han de alejar de sí la idea de que las relaciones Banca/cultura son, si acaso, una buena operación de imagen.

7. QUE ACTUACIONES

La primera actividad cultural del Banco es la misma actuación bancaria. Según una antigua concepción de la justicia, que se remonta a Platón, justicia es que *cada uno cumpla con su deber*. Tendría, por ejemplo, escaso sentido que una institución bancaria fuera conocida por sus exposiciones de artes plásticas y, a la vez, por un no demasiado buen tono en las relaciones de los empleados con los clientes.

Se vio antes, entre los rasgos culturales más acusados, el proceso de personalización. Si hay algo que hoy se rechace, en el ámbito de la sensibilidad inmediata, es la falta de cortesía, de atención. La publicidad ha visto esto desde hace tiempo y ese es el tono de los mensajes habituales, también cuando la "mercancía" que se ofrece es el servicio -los servicios- bancarios. Pero, como siempre, no basta decirlo: hay que hacerlo. La Banca es hoy una de las instituciones que más trato mantiene con millones de personas. Se hace cultura, en ese sentido amplio que no podemos abandonar nunca, atendiendo al cliente hasta el esmero. Esto, a su vez, como es bien sabido, depende de la sensibilidad de los directivos, de forma que pueda ser realidad en la conducta del más reciente de los empleados.

Después, siempre en la línea de detectar la sensibilidad de los clientes -en una sociedad que ha cambiado y que está cambiando- la Banca puede y debe trabajar a favor de las *demandas sociales*. Ya vimos cuáles eran: interés por el patrimonio histórico, cultural y artístico; interés por el entorno; auge de los ámbitos cercanos, cálidos; apoyo a la población joven, de forma que puedan confiar en las instituciones financieras para el desarrollo de sus aspiraciones, aparentemente fragmentarias, pero susceptibles de señalar las líneas del futuro.

Estos rasgos de la nueva sensibilidad cívico-social no son postizos o añadidos. En cuanto derivan de actividades y convicciones cada vez más arraigadas tienen, o tendrán en corto plazo, su traducción económica. Esto quiere decir que las actuaciones culturales de la Banca -como las de otras instituciones sociales- no han de verse como un simple adorno colateral, una especie de tributo a la moda. Si puede darse a veces esa impresión se debe a que la Banca se mantiene alejada del verdadero flujo social.

Las actuaciones tienen que surgir de *la sinceridad* y sólo de este modo encontrarán el lenguaje apropiado. El tipo de discurso al estilo de "el Banco se preocupa por la cultura"

suenan a insincero. El estilo hoy requiere realizaciones claras y presentación sencilla. Lo ostentoso molesta. La cultura no es algo simplemente decorativo, sino que debe crecer sobre un interés real. Sólo aquellas iniciativas que nazcan de una sensibilidad real hacia el valor del pensamiento, de la creatividad, de la variedad, de la solidaridad tendrán acogida social. Nuestra sociedad está aprendiendo rápidamente a distinguir entre lo sincero y la simple apariencia.²⁰

La idea de la Banca como un grupo hermético, sin claras responsabilidades sociales se ha formado a través de la imagen que -probablemente sin pretenderlo, a veces sin ser conscientes- han dado los bancos. A la hora de cambiar esto, es preciso un fenómeno que me atrevería a llamar de “conversión”. Quienes

trabajamos en la banca hemos de crecer culturalmente, con un interés real en campos que, aparentemente, nos alejan de nuestra profesión.

Las actividades culturales de la Banca no pueden quedar en manos de personas que, al parecer, “no sirven para otra cosa”. Tampoco pueden ser un capítulo colateral, al que se le dedica una atención distraída. Las tareas en profundidad sólo están aseguradas *si nacen de una convicción*. Por todo esto, más que un muestrario de actividades posibles, he querido señalar desde diferentes puntos de vista, cuál ha de ser la inspiración central. Si esta se da, las actividades -muy distintas, variadas- tendrán siempre el sello del acierto. Y conectarán con esos millones de personas que son nuestros clientes.

1. El Boletín 32 (Primer trimestre 87) del Círculo de Empresarios ofrece bajo el título de "Empresa y Cultura" un interesante muestrario de opiniones de empresarios españoles sobre el tema.

2. Mecenas, el hombre de Augusto, invirtió realmente en Horacio y en Virgilio; cuando Carlomagno pensó en recrear Europa *invirtió en sabios*, Julio II y los Medici lo hicieron en Miguel Angel, la edad de oro del mecenazgo está ligada -y puede que no sea una casualidad- a los banqueros genoveses, venecianos, alemanes del humanismo renacentista. El mundo no sería lo que es -también económicamente sin esas inversiones, Podría decirse a modo de conclusión histórica, que una sociedad carente de ambiciones culturales se demuestra incapaz de ambicionar la prosperidad.

3. Todo esto lleva a entender mejor la tarea de las fundaciones de origen privado y de interés social, es decir, cultural-profundo. Probablemente, las fundaciones no son el único instrumento del mecenazgo, pero si no existen las iniciativas se dispersan, carecen de continuidad y de eficacia creativa. Una pluralidad de fundaciones, cada una con su estilo propio y realmente actuantes en lo cultural, es

el mejor sistema para "enraizar" la cultura como bien social.

Una galería de Mecenas y Mecenazgos de las empresas privadas españolas, en 1987, se recoge en las páginas especiales de EXPANSION (12 mayo 1987).

4. Un ejemplo claro. Nada más supérfluo que el tipo de música que gusta a la mayoría de la gente joven (rock, tecno-pop etc.). Nada sin embargo, más sólido, también económicamente hablando. En muchos de los discos se difunde una ideología "divertidamente pesimista", si se puede hablar así, derrotista, desgana, favorecedora en el fondo de la seguridad a ultranza en manos del Estado. Parece difícil de creer, pero esa "ideología de la desgana" está siendo el caldo de cultivo de una enemistad visceral hacia la libertad de iniciativa. Y, sin embargo, "tener música" es una necesidad cultural. No es nada supérfluo. Es una sociedad que crea una determinada forma de ver la sociedad.

5. Un amplio testimonio de este fenómeno social se recoge en las entrevistas y artículos de Pilar Cambra y Rafael Gómez Pérez en el diario EXPANSION (páginas Sociedad/ Cultura/ Civilización).

6. Este enfoque global constituye actualmente, bajo la denominación de "cultura de la empresa", uno de los temas típicos de la gestión empresarial. Ver al respecto, documentación y bibliografía recogida en la *Jornada sobre la Cultura de la Empresa* (Universidad de Navarra Seminario Permanente Empresa y Humanismo, Pamplona Febrero 87).

7. Es significativo a este respecto el libro de H. Schmertz *"Good-Bye to the low profile"*. Brown, Boston, 1986 (versión española: El silencio no es rentable. Planeta 1987).

8. El sentido abierto de la creación cultural permite, para el mecenazgo de las empresas, actividades diversas y en todos los ámbitos, Una lista de acciones posibles puede encontrarse en el libro *On demande entreprises mécènes* editado por la "Association pour la développement du Mécénat d'Entreprise" (Chotard & Associés Editeurs, París, 1982),

9. Un Balance Social es una muestra de la responsabilidad empresarial, y la afirmación neta de que ésta no se entiende como algo absolutamente desligado de la dimensión ética. La responsabilidad es el nombre concreto de la libertad; responde aquel que sabe que ha actuado libremente. Pero la responsabilidad de cualquier empresa tiene siempre un ámbito amplio: la sociedad. Cualquier insti-

tución, sobre todo si es de grandes dimensiones, conecta con el resto de las aspiraciones y deseos de quienes con ella conviven,

El Balance Social no es la única manifestación de la responsabilidad social de la empresa, pero sí es su forma más rigurosa, El "balance" obliga a concretar, a comparar, a medir. Es una cuenta, es hacer cuenta y es dar cuenta. El Balance Social proporciona un instrumento objetivo para gestionar las responsabilidades empresariales. Es presupuesto de actualización de la iniciativa personal a la altura de nuestro tiempo. Aparece como un anuncio del nuevo rostro ético de la empresa (De la introducción al Balance Social del Grupo Bancario Banco de Bilbao 1979-81) Para un mayor desarrollo de estos temas, consúltese la obra colectiva *"El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras"*, Banco de Bilbao, Madrid, 1982. Ver también Fernando Fernández *"El Balance Social de la Empresa. Estado de la cuestión"*, Instituto de Dirección y Organización de Empresa, Universidad de Alcalá de Henares, 1987.

10. Enrique Más Montañés. *"El Balance Social de las Instituciones Financieras. La Experiencia del Banco de Bilbao"* en el Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras . Ob. cit.

11. Emilio de Ybarra y Churruca. Intervención en las I Jornadas de Estudio sobre Economía y Sociedad en el "Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras". Ob. cit.

12. Para un análisis, en profundidad, del término cultura ver Alfonso López Quintás "Las Experiencias de Vértigo y la Subversión de Valores". Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid, 1986. Según este autor "por cultura, en sentido riguroso, debe entenderse el conjunto de acontecimientos, relaciones, instituciones, usos, estructuras y entidades no puramente naturales que el hombre inserta en la naturaleza a través del diálogo creador con el ámbito entero de lo real".

13. A este propósito es muy ilustrativo los resultados de una encuesta Gallup, dada a conocer en enero de 1987, sobre lo que piensa la gente de la Banca. Un 43% opinaba que no cumplía con sus obligaciones sociales; un 51% la veía como portadora de una influencia excesiva; y, quizá lo más grave, un 67% creía que la información que suministraba sobre sí misma era escasa. No es subestimar el grado de fiabilidad de la técnica de los sondeos recordar que las preguntas sobre lo desconocido pueden llevar a una respuesta exagerada. En muchos casos, las encuestas de opinión

reflejan, antes que nada, las ignorancias del tema. En cuanto a la Banca, esas respuestas tienen su contrapunto en el dato, fácilmente demostrable, de que nunca como hoy la población ha hecho un uso tan generalizado de los servicios bancarios. Realidades bancarias elementales -como la cuenta corriente, los pagos domiciliados, las diversas formas de crédito forman parte del tejido social más normal y son práctica diaria.

Ver Encuesta DINERO-GALLUP: la imagen de la Banca (n.º 11 Extraordinario de la Revista Dinero). En el mismo sentido, J. Miguel Calatayud, presidente del instituto Gallup en España, en el VIII Forum de la Banca (Madrid, enero 1987).

14. Un meritorio esfuerzo de divulgación sobre este tema puede encontrarse en la publicación "Yo el Banco". *¿Qué es y cómo funciona un Banco?* de Joan Folguera Mistral. Temas Básicos. Madrid 1982.

15. Sobre el papel de la Banca en el sistema económico, su proceso de formación, elementos definitorios, transformaciones estructurales y factores de cambio, consultar "Reflexiones sobre la Banca. Los nuevos espacios del negocio bancario" de José Angel Sánchez Asiaín. Academia de Ciencias Morales y Políticas. Madrid, Mayo 1987

16. Discurso de José Angel Sánchez Asiaín en la entrega del Premio Banco del Año (Madrid, Enero 87).

17. De esta pregunta se ocupa el ya citado trabajo *"Reflexiones sobre la Banca. Los nuevos espacios del negocio bancario"*.

18. La investigación más completa, que nosotros conozcamos, sobre un *Sistema de Corrientes Socio-Culturales y Seguimiento del Cambio*, la lleva a cabo, de forma periódica, el Instituto DATA.

19. Editorial Planeta. Barcelona, 1987.

20. Un fino análisis de este panorama ha sido hecho por Rafael Gómez Pérez en *"Aquello que se llamaba Cultura. El reino de la Futilidad"* (ACEPRENSA. Servicio 57/58 abril, 87), donde comenta tres libros publicados recientemente en Francia: *"L'Ame Desarmé. Essai sur le decline de la culture générale"* de Alain Bloom; *"La défaite de la pensée"* de Alain Finkielkrant; y *"Eloge des intellectuels"* de B. Henry Levy.