

Presidente del Banco Popular. Se le podría llamar el *florentino* de la gran banca. Una revista tituló su foto: *Un personaje en la penumbra*. Su discreción y su estrategia quedó ratificada desde el momento en que consiguió modificar toda la estructura de la dirección del banco en menos de tres años. A los cincuenta años, es uno de los cabezas de fila más veteranos de la gran banca, al tiempo que uno de sus más jóvenes protagonistas. Luis Valls es hijo de un intelectual catalán prestigioso, nieto de político, sobrino de banqueros (consejos de Banesto y Exterior), y miembro de una importante familia en el negocio textil de Cataluña. Numerario del Opus Dei desde su juventud, dejó la docencia universitaria para dedicarse a la banca.

Su primo, Félix Millet, presidente del Banco Popular, le lleva al banco en 1953 con objeto de sucederle en la dirección y de resolver el problema que planteaba un consejo dividido e ineficaz. En los tres años siguientes, cubre esos objetivos y pasa a ser vicepresidente ejecutivo del banco.

La inclusión en el consejo de Camilo Alonso Vega, por indicación de Pedro Masaveu y Juan Antonio Bravo, en representación del Central, jugaron un papel importante en la operación. En junio de 1972 pasa a la presidencia del banco.

Luis Valls estudió Derecho en Barcelona, aunque se doctoró en Madrid. De la mano de Albareda, gran amigo de su padre, entra en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Antes de su entrada en el Popular, fue profesor ayudante en la cátedra de Economía Política, de Zumalacárregui, junto con Federico Silva y Enrique Fuentes. En los años sesenta se incorpora al consejo privado de don Juan. Esta vinculación a los monárquicos legitimistas vino de una forma curiosa, en base a la participación de Luis Valls en una comisión de notables creada para recolectar fondos populares en pro de un regalo al príncipe Juan Carlos con motivo de su casamiento. Luis Valls había conocido a don Juan en Roma en los primeros momentos de la guerra, cuando su padre, Fernando Valls acompañó y enseñó al heredero de Alfonso XIII.

Su actividad política es particularmente intensa con motivo de la crisis de 1957. Más adelante promueve la sociedad Facces, con idea de crear un centro de discusión en la línea de la Liga de Educación Política, creada en 1914 por Ortega y de la Unión Catalana de Estudios Políticos Económicos y Sociales, creada en los años treinta por Cambó y presidida por Fernando Valls Taberner, padre de Luis. Con él fueron fundadores Juan Herrera (Edica, Banesto, Esso...), Alfredo Jiménez Millas, Joaquín Benjumea (Urquijo), el general García Rebull, Javier Vidal (Huarte), García Monedó (ex ministro, Banco Bilbao), y otras personalidades. Desde Facces compra el *Madrid* y trata de conciliar el conflicto de posiciones que surge en el seno de la sociedad, que culminarán con el cierre del periódico.

Su vinculación a la Obra, la considera algo mucho más serio que el ser del Real Madrid, y dice que no está reñida con un profundo sentido de la independencia. Esta actitud le ha alejado de cargos políticos. La condecoración que un ministro de Hacienda, Espinosa, pretendió concederle, fue desaconsejada a última hora por Fraga al general Franco, y la orden no llegó a firmarse.

Luis Valls es un lector empedernido, que consume la mayor parte del día en el banco, en su despacho, siempre abierto, o en una deliciosa sala de trabajo en el ático del edificio Beatriz. Admirador de Maquiavelo y Montesquieu, sibilino, lleno de matices y estudioso de la naturaleza humana, trata de que su presencia pase inadvertida.

Durante su gestión, el Popular se encaramó en el puesto siete de la tabla bancaria, lo cual le proporciona un asiento en la poco conocida comunidad de los poderosos que forman los líderes de los siete grandes.

Fernando González Urbaneja ha conversado con él en varias ocasiones en las últimas semanas para preparar esta entrevista.



Luis Valls Taberner: un «florentino» en la gran banca

La banca también prospera en regímenes democráticos

EL PAÍS: Usted es un hombre que ha estado siempre cerca de la política y de algunos de sus protagonistas más recientes. ¿Qué opina sobre la intervención en política por parte de los banqueros, especialmente de los responsables de la gran banca?

L. Valls: La acción política de los ejecutivos de la gran banca me parece contraproducente. Los bancos son instrumentos muy sensibles que difícilmente pueden no ser gubernamentales. Quizá política y banca sean profesiones sucesivas, pero no actividades complementarias por lo peligroso que es —para la banca— compaginarlas.

Lo ideal es estar cerca de la política y no sentir la necesidad de intervenir en ella. Ustedes, como periodistas, pueden entenderlo porque también están cerca de los políticos, sin deseos de intervenir en la política activa.

No conviene confundir la acción política con la intervención política, y menos aún con las relaciones públicas. Me explico con un ejemplo sacado de mi experiencia personal.

Yo nunca he tenido ni un cargo ni una condecoración política. Sólo deseo poder aportar cuanto esté a mi alcance y sea valioso. En España y en estos momentos, la política activa es incompatible con la presidencia de un gran Banco. Intervine en la política en 1956 con la intención de influir en la crisis de 1957, pues aquél era un momento difícil para el país. A partir de aquella fecha, mi intervención dejó de ser significativa. Desde un punto de vista público más que político, mi actividad, durante la década de los años sesenta, estuvo centrada en el periódico *Madrid*, como club de convergencia de ideas y de personas de todo color y significación. En estos momentos de mayor apertura, sorprenderá a quienes no vivieron aquella época que el hecho de haber invitado y presidido una conferencia de Ruiz-Giménez —dentro de un ciclo sobre el tema de la reforma de la empresa— escandalizase a López Rodó, quien se separó de la sociedad y puso en venta las acciones suyas y de su familia.

Con la reforma política, el país, y por tanto, la banca, se encuentran con un cambio que puede resultar algo brusco, cosa que no hubiera sucedido si en 1962 Franco hubiese dado luz verde al proyecto de creación de dos

grandes organizaciones políticas, una bajo un Girón entonces paradójicamente aperturista y otra bajo Artajo o Navarro, conservadores. La evolución política de la última década del régimen hubiese sido distinta.

EL PAÍS: ¿Qué piensa sobre el llamado gran poder de la banca?

L. Valls: Este es un tema que sigue siendo polémico. La banca ofrece un panorama muy distinto desde dentro que desde fuera. Cuando yo pienso que la banca española no tiene mucho poder y que esto es un hecho más que una opinión, comprendo que, con óptica extraña, se discuta mi estimación, porque como hecho no es fácil de comprobar.

Hablar de la banca española ya resulta de por sí un tanto irreal. Poco en común tienen los grandes bancos con los que poseen los grandes y tradicionales apellidos como Fierro, March, Herrero, Masaveu, Coca, Pastor, etcétera. La banca mediana y pequeña y los nuevos banqueros tienen a su vez propio y particular marco de actuación.

Para cualquier observador son claras las diferencias profesionales y políticas entre un Hispano y un Banesto. Basta conocer los perfiles humanos de sus respectivos altos ejecutivos. Hágase lo propio con un Central y un Santander. Los banqueros vascos tienen otros condicionamientos.

Mi estimación personal es que la banca no está unida ni tiene portavoz. Por eso me sonrió cuando leo en la prensa que «en medios próximos a la banca española se ha señalado...» El acuerdo entre bancos se da en algunos —muy pocos— temas profesionales, pero no en materia política. El más débil ministro de Hacienda —aunque proceda de un grupo bancario— puede hacer lo que quiera con el más poderoso banquero.

EL PAÍS: Para muchas personas, el franquismo ha sido sumamente provechoso para la banca, especialmente para la gran banca. ¿Cree que es cierto? ¿Cree que la democracia será conveniente para la banca?

L. Valls: Esta pregunta, en la actual etapa de revisión política, tiene mucha malicia. Por eso, aunque la conteste sin subterfugios, he de enmarcar la respuesta con algunas consideraciones puramente fácticas.

Para la gran empresa es sumamente pro-

vechoso que los factores internos le sean favorables —que no haya conflictividad laboral, por ejemplo— y que sean también favorables los factores externos: un país en fase de desarrollo, el orden público, la apertura internacional, la tutela de autoridad competente, etcétera.

Es notorio que los cuarenta años de franquismo han sido provechosos para el país, para la gran empresa y también para la gran banca. No sabemos si también hubieran sido igualmente provechosos con otro régimen. Si el régimen democrático en España y en 1977 será conveniente para la banca, ya se verá. No puedo manejar la bola de cristal para anticipar el futuro. Lo que sabemos es que en otros países, la banca prospera en regímenes democráticos.

La nacionalización no es ahora ni tema. Debe ser mayor preocupación de los empleados

EL PAÍS: El tema de la nacionalización parece que preocupa en este momento más que en otras épocas. ¿Cuál es su posición al respecto?

L. Valls: A mí me preocupó hace once años. Ahora pienso que es un problema que deben afrontar los empleados. No es ahora mi tema. Si nacionalizan el banco, me dedicaré a otras cosas.

En banca, cabe nacionalizar sólo el crédito, es decir, que el Gobierno dirija la política económica y además decida a quienes hay que darle el dinero, y en qué forma.

Cabe también nacionalizar la propiedad, es decir, quedarse con el patrimonio de las empresas bancarias. Si el Gobierno se decide por la expropiación de las acciones bancarias, muy probablemente pagará —como en 1962, el nacionalizar los bancos oficiales— un buen precio a los accionistas, a menos que desee desprestigiarse despojando de sus ahorros a cientos de miles de españoles.

La tentación de nacionalizar es grande para cualquier Gobierno. Forma parte del folklore cuando en un país hay serios problemas. Umbral escribía hace poco, a propósito del pasadoble dedicado a Fraga,

que la política es sustituida por el folklore cuando no se quiere que haya política. Hace quince años se aseguraba que Franco decía que no quería pasar a la historia como cómplice del capitalismo. Que por eso él no dejaría a su sucesor la baza de la nacionalización de la banca. Eso sí, no pensaba utilizar esta carta tan pronto. La guardaría hasta que creyera necesario jugarla. La nacionalización puede servir de carnada en una revuelta callejera. Lo que nadie sabe todavía es cómo reaccionarán los empleados de banca.

EL PAÍS: ¿Financiaría usted a partidos políticos?

L. Valls: Mi condición de administrador de bienes ajenos, me inhabilita para hacer donativos con el dinero del banco. Que el fin sea político, en lugar de benéfico o religioso, no cambia las cosas. Pero, además, coincido personalmente con dicha inhabilitación: mantengo un criterio contrario a dar dinero a fondo perdido. Ahora bien, si de lo que se trata es de prestar dinero, habrá que contemplar al partido político como a una empresa de servicios más. En tal supuesto, cabe, por ejemplo, anticiparle el dinero que el Gobierno vaya a concederle, si éste acepta la sugerencia que Gil Robles ha hecho sobre la financiación de los partidos políticos.

EL PAÍS: ¿Qué piensa de la reciente Alianza Popular?

L. Valls: A pesar del nombre, no existe parentesco alguno con el banco. Me enteré por la prensa de la cocción del pastel en la cocina, y seguí también por la prensa —quizá por haber estado fuera de Madrid la semana en que se produjo— las incidencias posteriores hasta la firma del manifiesto, después del famoso «acuerdo de los barones».

Con la terminología inglesa podríamos afirmar que ya tenemos a una parte de los conservadores. Si apareciera el laborismo, tendríamos a dos pilares fundamentales de la estabilidad política. Es probable que aquí, como en la Francia actual, tenga su razón de ser el movimiento de los independientes, con un Giscard español a la cabeza.

No he llegado a saber por qué se intenta mezclar a la banca con motivo de la magna coalición política. No parece que haya habido conversaciones con los grandes banqueros, sino sólo con los propietarios de bancos

medianos. Por eso, el hablar tanto de la banca parece obedecer más bien al intento de conseguir desmentidos, y de provocar el alejamiento de los bancos de la operación conservadora. Estimo que el planteamiento hecho desde la prensa puede ser: «Aunque no sea cierto, no dejaremos de empujar, por si acaso.» Como estrategia política de ataque no está mal pensada, sobre todo si se tiene por válido el aforismo... «Más vale prevenir que curar.»

Si el PC trabaja mejor en la clandestinidad, mantenerle fuera de la Ley no parece buena política

EL PAÍS: ¿Cree oportuna o necesaria la política actual de mantener al Partido Comunista fuera de la Ley?

L. Valls: Si es cierto, como parece, el Partido Comunista trabaja mejor en la clandestinidad, mantenerle al margen de la Ley no sería buena política. En el banco, por ejemplo, hemos podido comprobar este año que los activistas políticos internos han perdido muchos seguidores a partir del momento en que públicamente se manifestaron dependientes de Comisiones Obreras.

Son tantos los problemas que el Partido Comunista plantea de hecho a la sociedad española, que la cuestión de dónde situarle legalmente, me parece secundaria.

EL PAÍS: ¿Cree oportuna la regulación de la huelga?

L. Valls: La huelga tiene su razón de ser. Todos tendemos a abusar de nuestra situación. Cuando el que detenta un puesto de mando no atiende a razones sólo cabe la acción de la fuerza. En ese contexto, la huelga tiene sentido. Pero sólo se justifica si antes se han agotado todos los recursos intermedios, ya que la huelga produce trastornos y daños para terceros que deben evitarse o paliarse al máximo.

Cuentan que los trabajadores en Japón, cuando van a la huelga, lo hacen no dejando de trabajar sino poniéndose un brazalete amarillo, signo externo de su protesta colectiva. Igual ejemplo nos dieron los taxistas de Madrid, exteriorizando su malestar con el uso de una camiseta alusiva a su principal reivindicación. He oído contar muchas veces el modo como el alcalde de un pueblo gallego logró llamar la atención del ministro correspondiente con el objeto de que se interesara por la designación de la nueva maestra. «No nos han mandado todavía la prostituta», le dijo el alcalde al ministro de Educación. El error intencionado en el empleo de la palabra sustituta, le valió al alcalde solucionar algo que llevaba tiempo sin resolver.

Regular la huelga es encauzar la rebeldía. Pero en las empresas hay dos clases de rebeldes: los que actúan sólo por motivos profesionales y lo que se mueven con una finalidad política. De los primeros se puede decir lo mismo que contestó no hace mucho sobre un tema similar, el alcalde de Madrid: «No producen preocupación.» Por tratarse de una rebeldía generalmente sana y enriquecedora para el conjunto empresa.

Los que juegan a la política dentro de la empresa sin importarle la profesión, se irán desacreditando con la libertad.

A la Bolsa hay que dejarla a su aire. Intervenir sólo para suavizar alzas y bajas

EL PAÍS: Sobre la Bolsa, ¿cuál cree que debe ser la actitud de la autoridad monetaria, en estos momentos?

L. Valls: El Gobierno no debe caer en la trampa de estimar que el índice de la Bolsa coincide con el índice de su popularidad. A la Bolsa hay que dejarla a su aire. La intervención es casi siempre mala, para el fin que se propone. Lo único que cabe a mi entender es suavizar las alzas y las bajas, intentando, además, que se cotice a diario. Pero de ninguna forma —porque es contraproducente— frenar, animar o sostener. Algún banco ha practicado la técnica de la cotización de prestigio, se ha empapelado todo lo que ha querido y ha colocado fuertes paquetes de acciones a personas que ha tenido que llevar a sus consejos de administración. Como contraste, otro banco ha descuidado excesivamente la cotización de sus valores en las bolsas oficiales. La escalada en los cambios y el que no haya contratación es malo para el

accionista que quiere entrar o salir de su inversión con agilidad. Popular ha seguido siempre la línea de Banesto, la de la libertad vigilada. Esta ortodoxa política bursátil, acompañada de una política de ampliaciones adecuada a la situación de cada momento, ha dado muchas veces frutos positivos, de los que puede ser ejemplo la reacción de los inversores que, como hace poco más de un mes, pudieron entrar a cambios bajos al iniciarse en Bolsa la última ampliación del Popular. A partir de entonces la Bolsa reaccionó.

Una baja prolongada de la Bolsa es un azote porque desanima o asusta al ahorrador medio. Sólo al profesional de Bolsa le gusta jugar a la baja. Pero también se retira, si la baja es prolongada. El ahorrador que lo pasa mal es aquel que se ve forzado a vender a menores cambios de los que invirtió. Si son muchos los escaldados, nuestra Bolsa como la italiana, puede quedarse sin vida comercial.



Luis Valls en la barra del Club de Presidencia, situado en el ático del Edificio Boatrix, que el Popular ha construido en el barrio de Salamanca. El Club es uno de sus lugares favoritos para la tertulia

EL PAÍS: ¿Qué opina sobre la posible apertura a la banca extranjera?

L. Valls: En España operan cuando menos siete bancos extranjeros. Cuatro lo hacen directamente a través de sucursales propias. Ameribank, el Comercial Transatlántico y el Aresbank operan con influencia americana, alemana y árabe. Llevan años —unos más, otros menos— trabajando bancariamente y nada desfavorable ha pasado. Es un dato a tener en cuenta.

Para los bancos españoles la posible competencia extranjera y especialmente la de los colosos americanos es un tema preocupante. Para el Gobierno también lo ha de ser. Que América domine, por ejemplo, el sector alimenticio no es para preocupar. Tampoco lo es que tenga su red de telecomunicaciones. Pero si lo sería, si con su propia red pusiera en peligro a la Telefónica: no por razones económicas sino de seguridad nacional. Desde este punto de vista, la actual red bancaria extranjera puede ampliarse, si los nuevos bancos operan con la misma prudencia con que actúan los que ya están establecidos. No es previsible que el ahorrador español quiera irse a refugiar masivamente a esos bancos por el mero hecho de que gocen de una cierta protección diplomática extranjera.

En algunos caos habrá quienes piensen como mi amigo el geógrafo cuando dice, con aparente seriedad, que «lo bonito sería dejarnos conquistar por los Estados Unidos».

Es una pena que el Banco de España pueda someterse al vaivén de la política

EL PAÍS: ¿Qué juicio le merece la intervención oficial en la mecánica bancaria? ¿Cree que la actuación de la autoridad monetaria es correcta?

L. Valls: La constante y creciente intervención profesional en la banca, me parece inevitable. De hecho siempre ha habido intervención. Antes era paternalista e intuitiva. Ahora aplica modernas técnicas de dirección y de control. De ahí que el Banco de España tenga actualmente autoridad y poder sobre los bancos, en especial sobre los grandes. Los ha investigado a fondo y conoce lo que es oficial y lo que es confidencial. El

Popular padeció la primera inspección periódica. Fue decidida hace seis años en Copenhague después del cambio de gobernador. El equipo de inspección del Banco de España estuvo ocho meses seguidos en el banco. Después hubo expediente y más tarde alguna sanción. Un proceso que duró un par de años, y que quizá explique con detalle en otra ocasión. A pesar de todo, y salvo los trastornos que produce una visita de este tipo, salimos bien de la prueba. Es una tranquilidad grande la que se consigue cuando se comprueba, incluso por la autoridad monetaria, que pese a la complejidad del negocio, la dispersión de oficinas y el gran número de empleados, las normas bancarias son cumplidas muy satisfactoriamente.

Es una pena que el Banco de España pueda estar sometido al vaivén de la política. El molde italiano de autonomía respecto al Gobierno, por ser el Parlamento quien designa y revoca al gobernador del Banco de Emisión, me parece que reúne mejores con-

diciones de eficiencia. No es bueno para nadie que el cargo de gobernador dependa de los deseos coyunturales de la política gubernamental.

La libertad de establecimiento y expansión, hace veinte años hubiera ahorrado especuladores y aficionados

EL PAÍS: Junto a la nacionalización el tema de la libertad de expansión bancaria ha sido uno de los que más han ocupado los discursos últimamente. ¿Cuál es su posición?

L. Valls: Mi posición ante el tema de la libertad es que hay que acostumbrarse a vivir con ella. Los problemas se producen en las situaciones de cambio, porque el miedo es un mal consejero para tomar decisiones.

Una banca que quiera ser sólida no procede a saltos ni a empujones, tampoco busca la brillantez de una estadística que tendrá que basarse sobre el corto plazo anual. Por eso la expansión se ha de medir, en el tiempo, por sus resultados. Quienes por miedo al frenazo, al cambio de normas, abrieron sucursales sin medir el coste y, por su escasa dimensión, no puedan digerir el exceso cometido, habrán apostado a una carta perdedora.

Si hace veinte años se hubiera decretado la libertad de establecimiento y de expansión, nos habríamos ahorrado la aparición en escena de muchos especuladores y aficionados, atraídos más tarde al sector bancario como el oro atrajo en su día al Oeste americano a los aventureros de aquella época.

EL PAÍS: El Gobierno está emplazado legalmente para impulsar un proyecto de ley de reforma de la empresa. El Popular hace ostentación de una gran preocupación sobre este tema. ¿Cuál es su posición?

L. Valls: La de ir por delante, si podemos. Las Cortes, en efecto, emplazaron al Gobierno para que acometa la reforma de la empresa. Hasta ahora el legislador no se ha metido con la empresa frontalmente.

El Banco está en una coyuntura óptima para afrontar el tema de su propia reforma —como empresa— si el ordenamiento jurídico no le coarta excesivamente. Es una buena ocasión para respetar la justicia, para evitar, que nadie se quede, o se lleve, lo que no es

suyo. Cuando los accionistas, los empleados, y los clientes se cuentan por millares, y sus intereses están muy interrelacionados, la estructura de dependencia entre ellos, y de ellos con el poder público, no puede ser tratada de modo desaprensivo o con ligereza, ni por el Gobierno ni por la subversión.

Al fin y a la postre, el banco acabará siendo de quien lo trabaja, de quienes sienten la profesión bancaria y la empresa como propias, y para toda su vida. A todo se llegará antes de que el Gobierno quiera, en un mal pronto, quedarse con la Banca.

La prensa me ha tratado bien, especialmente con sus silencios

EL PAÍS: Usted es uno de los pocos banqueros que se han asomado con firma a las páginas de opinión de los periódicos (3ª de ABC) y que abiertamente ha participado en su financiación (Madrid). ¿Qué opina de la prensa? ¿Por qué comenzó a escribir?

L. Valls: Que es un inapreciable instrumento de comunicación con amigos y adversarios. La lectura de la prensa ha venido a sustituir la tertulia del casino. El que lee, conversa a su modo con los que escriben.

Creo entender muy bien el trabajo del escritor, y, en particular, el que realiza el periodista. Su labor supone el mayor freno que existe al abuso de poder, político o económico.

Comprendo cuánta verdad encierra el refrán de que cada cual habla de la feria según le va en ella. La prensa me ha tratado siempre bien, especialmente con sus silencios, que agradezco mucho. No he tenido en mi vida otro incidente que el del diario *Madrid*. Pero el encontronazo fue con la propiedad, no con la redacción. Ningún redactor que haya pasado por el *Madrid* podrá recordar una sola anécdota que implique interferencia en su labor por mi parte. Creo que nadie podrá contar en su haber con un hecho con el que poder desmentirme. Tuve sólo discusiones con la propiedad, con los accionistas de uno y otro signo, porque ambos quisieron quedarse con lo que no era suyo. En época de plena censura, hace casi una veintena de años, compré el periódico a la familia Pujol. Para tener la información, prohibida, para disponer de un centro de discusión política y para afrontar los grandes temas nacionales alrededor de un rotativo, tenía su interés poseer la propiedad compartida del independiente y prospero madrileño. Siempre he creído que en política, en prensa y en las grandes sociedades, hay que renunciar a querer ser el dueño mayoritario del país o de las empresas. Hoy, aún más que entonces, vivimos en una sociedad compartida entre trabajo, capital y Gobierno.

Mi primer escrito en prensa es de hace tres años. Nació una noche calurosa de aquel verano que vio nacer al Gobierno Carrero: el nuevo ministro de Hacienda convocó para una reunión a nueve presidentes de bancos. El ministro expuso en un largo, brillante y sibilino informe su visión de la evolución económica general, e invitó a la Banca a participar. Pensé que la Banca se jugaba mucho si su reacción no estaba a la altura de lo solicitado. Es sabido que en toda reunión unos no recogen el mensaje del que habla porque se entretienen en preparar su intervención y otros porque no les agrada entender lo que no está de acuerdo con sus deseos. Con estos antecedentes aquella noche llegué a la conclusión que la única forma viable de comunicarme con los colegas presentes y con los ausentes a la reunión era publicar un artículo en la prensa. Era lo que estaba en mi mano hacer para que el contenido de la reunión —importante para todos— no quedara silenciado. Esta experiencia me hizo comprender los sinsabores a que está sometido todo escritor. No puede contentar a todos.

De siempre me ha merecido un gran respeto el que escribe. Quizá por ser hijo de escritor, he cuidado desde que estoy en el banco toda carta, informe o nota que ha tenido que pasar por mis manos. La última leída ha sido hecha a la luz de lo que pasaría si alguna vez se llegase a publicar. Este hábito se adquiere con facilidad, igual que el de hablar por teléfono con el condicionante de que pueden estar grabando en cinta la conversación. Más de un disgusto me he ahorrado por tener en cuenta esta cautela.

Por haber procedido siempre así, podemos permitirnos en el banco tener establecida la libertad de opinión. Cualquier empleado de una oficina puede poner el escrito que quiera en su tablón de anuncios, con dos condiciones: que no sea anónimo el escrito y que no contenga literatura de insulto. A todos y en primer lugar, al banco como empresa, les favorece la protesta de los representantes sindicales por los errores que debían ser corregidos o los hechos que procedían de una situación de abuso.