



ARISTÓBULO DE JUAN

**DE BANCOS, BANQUEROS
Y SUPERVISORES**

50 años desde la trincheras

Prólogo de Pedro Luis Uriarte, exvicepresidente y consejero delegado de BBV y BBVA
Prefacio de Álvaro Cuervo, catedrático emérito y presidente de CUNEF

DEUSTO

De bancos, banqueros y supervisores

50 años desde la trinchera

ARISTÓBULO DE JUAN



EDICIONES DEUSTO

*A mi familia,
a la que nunca he contado mucho sobre mi vida profesional.*

© Aristóbulo de Juan, 2021

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2021

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3250-9

Depósito legal: B. 5.139-2021

Primera edición: mayo de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por CPI (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	9
Prefacio. Aristóbulo de Juan. El magisterio en las crisis bancarias.....	15
Introducción del autor.....	21

PRIMERA PARTE A LA BANCA POR AZAR

1. Las primeras opciones.....	27
Las dudas.....	27
La carrera de Derecho.....	28
La oposición.....	31
El quinquenio internacional.....	34
2. Aproximación a la banca: la consultoría.....	38
3. El contexto de mi aterrizaje.....	42
4. Actividades colaterales.....	49
Tecniberia.....	49
Incurción en la prensa: Dopress.....	50
Eurobanco.....	52
5. El contexto bancario.....	55
6. Ya en la banca: adjunto a la presidencia.....	64
Una experiencia colateral: Faces.....	67

7. El giro copernicano: los mecanismos defensivos	76
8. En el chorro de las cosas: secretario general	89
Personal	90
La informática	92
El edificio Beatriz	95
La memoria y mi supuesta pertenencia al Opus Dei .	99
Otra experiencia colateral: las elecciones a procurador	101
9. Un paso en falso: en la estratosfera	105
10. El revulsivo del monasterio	121
11. La revolución cultural	132
12. La salida providencial del popular	143
13. Nunca segundas partes	147

SEGUNDA PARTE

EL LADO OSCURO DE LA BANCA

14. En la crisis: corporación bancaria y el fondo de garantía	153
15. Los primeros bancos intervenidos	159
El Banco Cantábrico	159
El Banco de Valladolid	164
El Banco de Granada	169
La Banca López Quesada	173
16. Aterrizaje en el Banco de España	175
17. Otros bancos	181
Banca Catalana	181
El Grupo Rumasa	183
Bankuni3n y Banco Urquijo	188
Los ocho grandes	190
Las cajas y las cooperativas de crédito	192
Misiones en Colombia y Chile	193
18. Otros cambios	195
Los Grupos de inspectores	195
El acta de las inspecciones y el informe de s3ntesis . .	196
De la mera tramitaci3n y remisi3n del acta a la superioridad	197

La influencia de la inspección en la cúpula del banco	197
De inspeccionar libros a inspeccionar los datos por ordenador.....	197
De las tardes libres a la plena dedicación.....	197
El manual de la inspección.....	198
19. Al dejar el Banco de España.....	199
La revista <i>Tiempo</i>	199
¿Hubo crisis?	200
Las actas del Banco de España.....	200
20. El paso por el Banco Mundial	202
21. El despacho de consultor	207
Algunos casos significativos en España	208
Casos con moraleja en el extranjero	213
22. Colofón.....	228
En Washington de nuevo	228
En el Congreso de los Diputados.....	228
En el Banco Central Europeo.....	229
El premio a la excelencia financiera	230
Anexo.....	231
Índice onomástico	233

Las primeras opciones

Las dudas

La guerra civil redujo mi enseñanza primaria a unos meses de clases particulares que me dio mi tía Lucía, antigua profesora de la Institución Libre de Enseñanza. En mi primera clase, me dictó un poema de Rabindranath Tagore. Mi madre me había enseñado antes a leer, escribir y multiplicar.

Los siete años del bachillerato de entonces, los cursé en el Instituto Ramiro de Maeztu de Madrid, una entidad pública, difícil fusión inspirada a la vez en ideas del Régimen y en otras de la Institución Libre de Enseñanza, la antecesora del Ramiro. El instituto era reconocido por su excelente profesorado y sus instalaciones deportivas. El programa incluía siete años de latín y de matemáticas. Yo solía ser el primero de la clase.

Creía entonces que mi vocación era la Medicina, pero el Gabinete de Orientación Psicológica que funcionaba en el instituto me lo quitó de la cabeza. Todavía no sé muy bien por qué. Misterios de la psicología.

También se me pasó por la cabeza ser arqueólogo. Pero un amigo me dijo: «¿De verdad te gustaría vivir como los arqueólogos?». Lo descarté.

Así es como, al terminar el bachillerato, en 1948, me encon-

tré en la encrucijada que suponía elegir una carrera. Con las ideas poco claras, me sumergí en el limbo de un largo veraneo con mis padres en Buitrago, en la sierra de Madrid, patria chica de mi madre. Esperaba que en ese periodo mis preferencias cuajaran por fin en una carrera que se adecuara a mis aptitudes y características personales. Pero eso no sucedió. Llegó el mes de septiembre y no sabía muy bien qué camino tomar. Un día, mi madre me dijo que había llamado un compañero del instituto para recordarme que el plazo de matrícula en las diferentes facultades de Madrid se cerraba unos días después. «¿Qué vas a hacer?» «Pues la verdad es que no lo tengo nada claro. ¿Qué va a hacer mi amigo?» «Creo que me ha dicho que Derecho», dijo mi madre. Me tomé algunos de los pocos días que quedaban para pensarlo. Aún sin ver claras las alternativas, me dije: «Bueno, pues me matricularé en Derecho. Dicen que tiene muchas salidas profesionales una vez terminada la carrera. Además, ganaré tiempo para ver más claro cuál será mi rumbo definitivo. En todo caso, aprenderé una técnica con la que ganarme la vida y recibiré además una formación intelectual y esa cultura humanística que da el contacto y las discusiones con los compañeros a lo largo de los años. Luego ya veremos». Ésa fue la manera improvisada y ligera con la que tomé una decisión tan importante. Y yo que me creía persona sesuda. Tenía diecisiete años recién cumplidos. El azar.

La carrera de Derecho

Estamos en octubre de 1948 e ingreso en la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid. Seguía así estudiando en una institución pública, como lo había sido el Ramiro de Maeztu. Allí cursé la carrera, entre los diecisiete y los veintidós años. Había elegido esta opción con no mucho fundamento, pero el caso es que lo había decidido. Tocaba, pues, estudiar la carrera y sin perder un solo curso. Retrasar la búsqueda de trabajo era cosa grave en aquellos tiempos, dada la situación económica en casa. Había conseguido una matrícula gratuita. Sin embargo, se produ-

jeron una serie de circunstancias para que, después de haber sido un estudiante distinguido en mis años de bachillerato, realizara unos estudios mediocres.

Vocación por el Derecho no tenía. Una decisión crucial había surgido por azar. Por otra parte, la adolescencia contribuía a debilitar mi voluntad y a tener ideas y objetivos difusos.

Probablemente tampoco fueron ajenos a este cambio pasar del Ramiro de Maeztu, con clases de treinta o cuarenta alumnos y con una atención muy personalizada, a aquel caserón de la Facultad de Derecho en la calle de San Bernardo, donde la asistencia de estudiantes era masiva. En mi clase, en primer curso, había matriculados más de mil alumnos. Aunque muchos faltaban a clase, el Aula Magna no tenía capacidad para acogernos a todos. Con frecuencia, algunos de nosotros teníamos que sentarnos en el suelo durante la clase. Para los profesores, éramos un simple nombre cuando pasaban lista de tarde en tarde. O sea, casi un número. Y se nos impartían muy pocos conocimientos prácticos, por no decir ninguno. Valga decir que las clases prácticas las delegaban los catedráticos en sus ayudantes, que las destinaban a pasar lista y a preguntarnos la lección.

Tampoco ayudó el hecho de que los compañeros del Ramiro de Maeztu que eligieron mi misma carrera no se contaban precisamente entre los mejores. Con ellos faltaba a clase alguna vez, para pasear, jugar al fútbol o asistir a sesiones de jazz.

También contribuyó a mi poca dedicación el que, al poco de empezar la carrera, comencé a jugar al baloncesto en el equipo de Segunda División del Club Estudiantes, nacido al final de mis tiempos del Ramiro de Maeztu. Tenía que acudir a los entrenamientos alguna tarde entre semana, lo cual no sólo me quitaba tiempo y concentración, sino que me producía el natural cansancio.

A mi dispersión contribuía también tener que desplazarme a estudiar en la Hemeroteca Nacional, a media hora de casa. Allí podía encontrar más recogimiento que en nuestro pequeño piso, donde compartía habitación con mi hermano José Luis. Pero a veces me dedicaba a leer obras de Dostoievski o Tolstói o charlaba con algún compañero mientras paseábamos por los alrededores.

res. Otras veces, bajo la frescura de un suave sirimiri, me apetecía ponerme una boina y una gabardina y pasear a solas, a paso lento. También iba a estudiar con mi compañero Juan Mazo en el colegio mayor Cisneros, en la calle de Cea Bermúdez. Estudiábamos, sí, pero de repente nos encontrábamos aprendiendo de memoria poesías de Juan Ramón Jiménez o letras de sardanas. Recuerdo sobre todo la preciosa sardana *L'Empordà*, o sea, *El Ampurdán*, que nos llegamos a aprender de memoria.

A pesar de todos estos factores negativos, aún podría haber dedicado el tiempo suficiente para hacer una buena carrera. Pero se daba otra circunstancia que resultó decisiva. Mi padre tenía una vida profesional intermitente e incierta. Había sido jefe de ventas de la firma sueca Electrolux en Madrid, pero al terminar la guerra la firma cerró. La economía familiar fue precaria durante años. Yo había decidido, desde el final del bachillerato, que en lo sucesivo no les pediría dinero a mis padres para financiar mis gastos, criterio que apliqué a rajatabla y para siempre. No volví a pedir dinero, ni siquiera para sufragar mis posteriores viajes de estudios al extranjero.

El caso es que, ya en 1948, durante mi primer año de carrera, decidí ofrecer clases particulares a alumnos de bachillerato. Antonio Magariños, el gran pedagogo del Ramiro de Maeztu, que me tenía gran afecto, me proporcionó varios alumnos. La universidad me ocupaba las mañanas, pero para impartir las clases particulares debía salir de casa por las tardes y desplazarme hasta el domicilio de los alumnos, tiempo que debía sumar al dedicado propiamente a las clases. Todo eso me rompía la concentración y el ritmo de las tardes, que era el momento del día en que podría sacar horas sólidas para digerir aquellos voluminosos tratados que encerraban el contenido de las asignaturas de Derecho.

El hecho es que la combinación de todos estos factores me llevó a hacer una carrera no mala, pero sí mediocre. La mayoría de mis notas eran «aprobados», que solía obtener en los exámenes de junio. Pero también tuve un par de suspensos. En Economía Política, en el primer curso, y en Hacienda Pública, en el cuarto. Curiosamente, en áreas tan próximas a lo que después sería mi

vida profesional. Luego salvaba los suspensos sin problemas en los exámenes de septiembre.

Al llegar al quinto y último curso, mi voluntad volvió a imponerse al resto de circunstancias. Me di cuenta de que así no podía seguir, que ése no era yo. Aunque probablemente también era yo. Empecé a estudiar nuevamente en serio y después de cuatro años de desorientación, volví a sacar buenas notas, como había sido mi pauta en el bachillerato.

La oposición

¿Cómo un estudiante de Derecho, no muy bueno, llegó a saber algo de economía? Otra vez el azar.

Cuando acabé la carrera, en 1953, no era fácil encontrar trabajo. La opción más frecuente entonces era trabajar en el oficio de tu padre o hacerlo en la Administración Pública, tras preparar una oposición. Pero ¿qué oposición? ¿Abogado del Estado, juez, registrador, notario...? Nada de eso me atraía. Sí me atraía la judicatura. Pero mi padrino, José María Barrio, que era juez, me desengañó. «No lo hagas. Vivirás en una frustración constante. El ambiente de los juzgados, los procedimientos, las presiones...» Lo descarté.

En el verano de 1953, recién licenciado en Derecho y antes de marchar a Marruecos para completar mi servicio militar, estaba una mañana en el Club del Canal de Isabel II, sentado al borde de la piscina, balanceando los pies en el agua, cuando José Juan Durán se sentó a mi lado. Era técnico comercial del Estado, cuerpo de prestigio, adscrito entonces al Ministerio de Comercio y fusionado hoy con el de economistas del Estado. Comentando con él mis dudas vocacionales, me habló de su trabajo en el Ministerio de Comercio, me lo describió y me sugirió: «¿Por qué no preparas mi misma oposición? Es un trabajo muy interesante». «Es que la economía es el grueso de la oposición y yo no sé de economía.» «Pero en dos o tres años te estudias el programa.» Me habló del tema con más detalle, pero no volví a tener con él ninguna otra conversación. Eso sí, la idea de preparar esa oposi-

ción quedó dando vueltas en mi cabeza y me puse a ello en 1954, al regresar del servicio militar en Marruecos. Lo hice en una academia privada, cerca de la Gran Vía. Allí conocí a Manuel Laffón, quien habría de ser un gran amigo con el paso del tiempo y lo siguió siendo hasta su fallecimiento. Pasé casi dos años estudiando con ahínco los más de trescientos temas de Economía y repasando el centenar de temas de Derecho que completaban el programa. También pasaba los meses de julio en París, donde acudía a mejorar mi francés y asistía a los cursos de la Alliance Française. Allí asistían también muchos estudiantes de habla inglesa, con lo cual reforzaba simultáneamente mi francés y mi inglés, idiomas exigidos en la oposición. También los reforzaron mis lecturas en estos dos idiomas durante tres años, durante los que me prohibí cualquier lectura en español.

El primero de los años que dediqué a la preparación de la oposición lo compaginé con un trabajo como abogado en el despacho madrileño de un estadounidense de Nueva York, William T. Washburn, que se había establecido en solitario en Madrid y necesitaba un ayudante español que perteneciera al Colegio de Abogados de Madrid. Pero mis escasos conocimientos prácticos y el lúgubre mundo de los juzgados me producían un fuerte rechazo. Se confirmaba mi poca afición por el ejercicio del derecho en sí. Decidí, por tanto, dejar el despacho al cabo de año y medio, con gran perplejidad por parte de mi jefe, que me quiso retener. Pero esta experiencia habría sido un grave error, porque el tiempo que le dediqué durante ese año y medio también mermaba seriamente mi dedicación a la oposición, me rompía el ritmo de estudio y me dificultaba la concentración.

El tiempo dedicado al estudio se vio mermado también por las nuevas clases particulares, que necesitaba como superviviente que era. En efecto, al terminar la carrera, había cambiado las clases particulares para alumnos de bachillerato por clases de español que impartía sobre todo a matrimonios estadounidenses, que habían empezado a llegar a España desde 1953 para trabajar en sus bases aéreas. En esta segunda fase, las clases particulares no sólo me permitieron sufragar todos mis gastos y mis viajes a París, sino también aportar una cantidad fija mensual,

1.500 pesetas de entonces, a la economía familiar durante un tiempo, que, junto con otra cantidad igual que aportaba mi hermano José Luis —que ya trabajaba, en Marruecos, como ingeniero técnico de montes—, permitió salvar uno de los peores baches económicos de la familia.

El hecho es que, con una preparación tan dispersa, no aprobé la primera oposición, a la que, lógicamente, me había presentado para foguearme. Lo intenté por segunda vez. También sin éxito. Por cierto, los dos primeros puestos fueron para personajes de la talla de Luis Ángel Rojo y Ramón Tamames. Pero el suspenso se debió en buena parte a otra circunstancia casual. El criterio tradicional de los sucesivos tribunales de la oposición era que, de los cuatro ejercicios de que constaba, sólo computaban los tres primeros para ser admitido o no, es decir, uno de idiomas y dos de Economía. El cuarto ejercicio, consistente en temas de Derecho, sólo computaba para mejorar o empeorar la clasificación, dentro de los ya seleccionados para las doce plazas convocadas por el Ministerio de Comercio. Al final de los tres primeros ejercicios, yo era el número seis de las plazas convocadas. Según el criterio aplicado hasta entonces, ya estaba admitido y bien clasificado. ¿Qué ocurrió entonces? Hubo un cambio de gobierno y, con él, cambió la presidencia del tribunal, que correspondía de oficio al subsecretario de Comercio, a la sazón Faustino García-Moncó. Esto ocurrió avanzada ya la oposición. El nuevo presidente decidió que el último ejercicio, el de Derecho, también computaba para aprobar o no la oposición y no sólo para clasificar a los ya admitidos en los tres primeros. Tras haber basado, lógicamente, mi preparación en las reglas del juego anteriores, no había puesto en Derecho el mismo empeño que en Economía... Me suspendieron. Quedé el número trece de entre los más de doscientos opositores que nos habíamos presentado. Muchos años más tarde, me encontré con Álvaro Rengifo, que había sido el secretario del tribunal, y me dio una gran —aunque inútil— alegría. «Aristóbulo, que sepas que sí que aprobaste la oposición, pero sólo había doce plazas y no trece.»

Sin embargo, la sensación no fue de fracaso. De hecho, al día

siguiente de conocer que quedaba fuera, me puse a estudiar de nuevo. La preparación de la oposición me había aportado cosas muy positivas. Me había devuelto el sentido de la disciplina en el trabajo. Me había acostumbrado a estudiar sistemáticamente, hasta diez o doce horas diarias. Y se había despertado en mí el gusto por la Economía, de la que había aprendido los elementos básicos, cosas todas que acabaron siendo un activo importante en mi vida.

El quinquenio internacional

Cuento otra intervención del azar. El día en que me enteré de que había suspendido la primera oposición, me fui a la cama con un lógico disgusto. Al día siguiente, me levanté sobre las once de la mañana, derrotado. Mientras desayunaba, se me acercó mi madre —otra vez mi madre— con el periódico en la mano. «Aris, mira este anuncio.» El anuncio informaba del cierre, ese mismo día, del plazo para los exámenes de ingreso en una escuela que se inauguraba entonces, a raíz de la entrada de España en las Naciones Unidas en 1955. Era la Escuela de Funcionarios Internacionales, que impartiría dos cursos superiores de Economía, Derecho Internacional e idiomas y daría formalmente un título de máster. Para ser admitido en la escuela, era necesario tener un título superior —cualquiera valía— y notables conocimientos de idiomas. Sobre la marcha, dejé el desayuno y eché a correr a la escuela diplomática, edificio donde iba a ubicarse aquella nueva institución. «El plazo se cierra hoy.» «¿Y si presento hoy mismo los certificados de estudios que exigen? Los tengo listos en el Ministerio de Comercio.» «Bueno, aún podríamos admitirle, pero tiene que ser hoy mismo, sin falta.» A correr nuevamente para tratar de recoger mi expediente en el ministerio. La Secretaría estaba abierta y, ante mi insistencia, me entregaron una fotocopia de todo mi expediente. Lo presenté y la nueva escuela me admitió a los exámenes de idiomas, en los que se basaba la prueba de ingreso, además del expediente universitario. Se presentaron cerca de mil candidatos. Se celebraron en el Aula Magna de la Facultad

de Filosofía y Letras, en Madrid. Consistieron en pruebas escritas de inglés y francés. Quedé en segundo lugar de todos los presentados y pasé así a ser uno de los treinta alumnos de la primera promoción. Estos nuevos estudios reforzaron mis conocimientos de Economía, de Derecho Internacional y de idiomas, con unos profesores magníficos como eran José Luis Sampedro, Luis Prados Arrarte, Antonio Luna, Mariano Aguilar Navarro, el excelente profesor de inglés Peter Garret... Cursé los dos años del máster y acabé como número uno de la primera promoción.

Al finalizar los dos cursos debía preparar una tesina. Elegí el tema de las migraciones internacionales, tras investigar que se ocupaban del tema varios organismos internacionales, no sólo uno. Yo imaginaba que con esta especialización podría tener más oportunidades de encontrar empleo. Así resultó ser.

No llegué a terminar la tesina, porque la escuela, ya en enero de 1958, me otorgó una beca de 6.000 pesetas de entonces para pasar dos meses trabajando en Ginebra. Allí me fui, viajando en tercera clase en el tren que hacía el recorrido Madrid-Portbou-Ginebra. Estaba todavía soltero y me alojé en una habitación alquilada en el número 3 de la calle Garibaldi, en casa de un trabajador suizo jubilado, que vivía con su mujer. Una pareja venerable, serena y agradable. Presentado por la Delegación de España en Ginebra, fui admitido a realizar un *stage* durante dos meses en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por las mañanas y en el Comité Intergubernamental para las Migraciones Europeas (CIME) por las tardes. Ambas instituciones se ocupaban de las migraciones internacionales.

Pronto me di cuenta de que si quería encontrar trabajo, debía permanecer en Ginebra más tiempo para estar al tanto de posibles oportunidades. Pero la beca se acabaría pronto. Así que para alargar mi presencia en Ginebra, me presenté en la sede ginebrina de las Naciones Unidas como candidato a traductor temporal. Tras someterme a diferentes pruebas de inglés y francés, me ofrecieron sobre la marcha un contrato de traductor por otros dos meses, en la Conferencia Internacional sobre el Derecho del Mar, cosa que simultanéé con mis ocho horas de trabajo en el CIME. Tuve que abandonar mi *stage* en la OIT. Doce horas dia-

rias en total. El estupor de mis superiores en el CIME fue grande. Mi primer trabajo profesional iba a ser de traductor. A pesar de mi buen bagaje para menesteres superiores, me pareció fantástico. Incluso pude ahorrar para los gastos de mi boda. Después de cuatro años de noviazgo, apresuré mi casamiento, que tuvo lugar el 25 de abril de 1958.

El hecho es que en ese periodo convocaron una plaza en el CIME para un puesto de segundo de a bordo en la llamada Oficina Latinoamericana, en la propia sede central del CIME en Ginebra. Me presenté al concurso, entre una docena de candidatos de diferentes países. Estudiaron los currículums, nos entrevistaron y me dieron la plaza. Era el 15 de marzo de 1958, día de san Aristóbulo.

El CIME se ocupaba de localizar vacantes de mano de obra especializada en países en desarrollo y encontrar candidatos, a través de sus misiones en Europa, para colocarlos. También patrocinaba la reunión de las familias de los emigrados.

Era un mundo nuevo y resultaría toda una aventura, que habría de durar casi cinco años entre Ginebra y Río de Janeiro. Atrás quedaba la oposición, con su esfuerzo desmesurado, su régimen de enclaustramiento y sus angustias. Pasé dos años y medio en la sede central del organismo en Ginebra, desde donde se establecían los diferentes planes, se supervisaba el trabajo de cada una de sus misiones en Europa y en países de inmigración, se mantenían relaciones con los gobiernos, se preparaban las asambleas anuales y se daba seguimiento a los programas. Después pasé otros dos años y medio en Río de Janeiro, adonde fui trasladado acompañado de un buen ascenso en 1960, como jefe del área de Asistencia Técnica. Mi tarea allí consistía en detectar las necesidades de mano de obra cualificada en Brasil, conseguir ofertas concretas de trabajo, promover la selección de candidatos adecuados en Europa y colocarlos tras su llegada a Brasil. Eran emigrantes europeos —italianos, griegos, españoles, húngaros— que huían de las dificultades económicas y buscaban un trabajo en países en desarrollo. Lo contrario de lo que ocurre en nuestros tiempos.

Mis jefes en Ginebra fueron, en línea ascendente: Carlo Fe-

dele, exuberante diplomático suizo; John Thomas, exmilitar estadounidense de color y un gran tipo; Peter Driver, eficaz gestor australiano, y Marcus Daly, director general, empresario estadounidense cuyo lema era «Aquí antes se hacía lo posible, pero ahora hay que hacer lo imposible». En Río, mis jefes eran Guillermo Joffily, un político brasileño, y Georges Kenedi, excombatiente de la resistencia francesa, la sensatez hecha persona. La relación con ellos, y con otros compañeros más, pasó a constituir un activo importante para mí. Además, en Río aprendí portugués, idioma que se sumó al inglés y al francés que ya dominaba.

Más tarde, ya en 1962, el CIME me ofreció el puesto de jefe de misión en Colombia, con ventajas propias de un rango diplomático. Pero decliné el ofrecimiento. Para mis treinta y un años me parecía prematuro. Además, ya estaba negociando un nuevo trabajo en el grupo del Banco Popular Español, perspectiva que me parecía que podía abrirme un mundo definitivo y más acorde con mis estudios. Pero me había sentido muy realizado, había adquirido nuevas aptitudes y había descubierto en mí una gran capacidad de absorción, profesional y personal.