# Lo relevante en nuestro trabajo es cultivar y alimentar el vínculo con los clientes


## Carlos Monserrate - Bankia

**director de Estrategia y Política de Personas**


*Bankia es una de las entidades líderes del sistema bancario español. En los últimos años, quizás, ha sido también una de las más afectadas por las transformaciones estructurales, la crisis económica y la erosión de su reputación. Ahora está recuperando la confianza de sus públicos y transformando su actividad de lo transaccional a lo relacional. Su director de Estrategia y Política de Personas, Carlos Monserrate, nos ha concedido una entrevista para hablarnos de ese proceso y del papel que desempeña en él la Calidad Relacional.*

**En los últimos años, el sector bancario se ha visto sacudido por crisis, reconversiones y controversias difíciles de gestionar. ¿Cómo ha planteado Bankia la recuperación de la confianza social?**

Por diversas vías. En nuestro caso, como es sabido, recibimos una aportación de capital de toda la sociedad para que la entidad fuera viable. Y la recuperación de la confianza nos exige un trabajo desde la raíz. En primer lugar, en cuanto a la confianza financiera y estructural, estamos demostrando que somos un banco solvente y ya hemos creado más de 4.000 millones de euros de valor, orgánicamente, desde que fuimos intervenidos hace apenas dos años. Ahora somos el banco más eficiente del sistema, con una elevada capacidad de generación de capital y los públicos bien informados ya lo saben y confían en nosotros.

**¿Y en cuanto a sus clientes de a pie, y a la sociedad en general?**

Tenemos la gran fortuna de tener algo más de seis millones de clientes. Y estamos creciendo. Podríamos decir que si siguen confiando en nosotros tras todo lo sucedido es que no son clientes sino fans. Y nos sentimos en deuda hacia ellos: debemos estar a la altura de su confianza. No se nos escapa que por la influencia de la competencia o, indirectamente, en los medios de comunicación, la referencia a eventos negativos pasados sigue presente, y que puede erosionarnos. Pero nuestros clientes siguen con nosotros. Así que hemos integrado el claim corporativo "sigamos trabajando" a nuestro lenguaje y lo utilizamos en todo momento, ante cualquier situación.

**Trabajar con constancia es un buen valor...**

Nuestra historia reciente nos ha llevado a adoptar y a ceñirnos fielmente a unos valores corporativos que están presentes en toda nuestra actividad. Son cinco: compromiso, cercanía, integridad, profesionalidad y orientación al logro. De esos valores se declina todo cuanto hacemos, desde los grandes proyectos hasta las pequeñas tareas. Actualmente logramos desplegar los *roadmaps* de nuestros proyectos en un tiempo récord, pero sabemos que ninguna implantación está por encima de los valores...

**Esos grandes proyectos que menciona, ¿van en la dirección de reestablecer los vínculos con los clientes?**

Efectivamente. En nuestra reflexión, además de concienciarnos de que debemos estar a la altura de la confianza de los clientes, también definimos el tipo de negocio que queremos ser. La banca minorista está en un proceso de reconversión muy importante. Está dejando de ser un negocio transaccional y se está convirtiendo en un negocio relacional. Nosotros queremos estar en un negocio en el que lo relevante sea cultivar, desarrollar y hacer crecer el vínculo con nuestros clientes.

Todo lo que no sea relacional será un negocio *low cost* y *low service* y no será eficiente. Sabemos cuán importante es mantener ese vínculo y en consecuencia estamos desarrollando un proyecto corporativo que trata de construir una ventaja competitiva, sostenible y diferencial para Bankia. Es el proyecto de Calidad Relacional.

**¿En qué se concreta esa Calidad Relacional?**

En un concepto que, a su vez, se asienta en dos pilares y que tiene una consecuencia. Me explico. Partimos de un concepto básico cuando pensamos en nuestro cliente. Reza así: "A ti, como cliente, te voy a transmitir tres mensajes. Primero, que me acerco a ti. Segundo, que te conozco bien. Y tercero, que tú me preocupas". Queremos lograr transmitir la sensación de que: "Yo, Bankia, quiero ayudarte a crecer para crecer contigo".

**Comprendido. Vayamos ahora a por los pilares...**

Le cuento el primero. Adicionalmente al concepto anterior, estamos desplegando un modelo de gestión sistemática de clientes a los que podríamos denominar como "poco visibles". Entienda aquí por "poco visibles" a clientes que mantienen el vínculo con nosotros, pero a los que realmente no conocemos bien. Como si les viéramos de forma borrosa. En otras circunstancias de la vida podrían ser personas que pasarían desapercibidas. Entendemos que existe una asimetría entre nosotros y esas personas: ellos se fían de nosotros, pero como no les conocemos, sentimos que no lo estamos haciendo tan bien como merecen. Nuestro proyecto nos va a ayudar a acercarnos a esas personas.

**La Calidad Relacional mejora la satisfacción de los clientes, hace que nos recomienden más y aumenta nuestra productividad**

**Tiene sentido también. ¿Cuál es el segundo pilar?**

Hemos implantado un modelo de calidad, orientado al cliente, en los diálogos comerciales. Es decir, en los diálogos que nuestra gente

institutorelacional

www.institutorelacional.org • C/Girona 1 principal primera - 08010 Barcelona • info@institutorelacional.org

mantiene con los clientes. Se lo sintetizo de una manera coloquial en cinco partes: A) "Si no conozco lo suficiente al cliente, debo imaginar bien quién es y qué puede necesitar antes de hablar con él y hacerlo a partir de la información disponible. No debo pensar en productos cuando hable con el cliente, sino que lo que quiero es pensar en el cliente". Así que lo que hacemos es una construcción figurada del cliente o lo que denominamos un "avatar".

**De acuerdo. Así por lo menos cuando hablan con él tienen una idea adecuada...**

Sigo: B) "Tengo que ganarme el derecho a la reunión con el cliente. Para él acudir a verme es un esfuerzo, así que la conversación que tengo que plantear debe incluir cosas, asuntos, motivos que solo le incumban a ese cliente." C) "Debo propiciar una conversación en la que el cliente pueda explicarse y dar detalle de lo que le interesa como persona, porque en Bankia no gestionamos productos, sino necesidades financieras de las personas (subrayo lo de personas)". D) "Como escucho al cliente voy a proponerle uno o varios servicios financieros que contacten (les llamamos *touchs*) con lo que es relevante para él". Finalmente, E) "Tengo que hacer un seguimiento de esa relación, e ir construyéndola".

**¿Y a qué consecuencia se llega con esos procesos de diálogo?**

Fácil: a la mejora de la satisfacción de los clientes, y a la mejora de su nivel de recomendación y de nuestra productividad. Le comento que hemos hecho ya un piloto con unos resultados muy buenos. Lo extendimos a nuestras oficinas "PLUS+", especializadas en asesoramiento, y durante el mes de noviembre lo estamos desplegando por toda la red. Todo ello irá acompañado de un proceso de consultoría, formación, coaching, seguimiento, etc. a todos los niveles, de manera que sea un modelo viral dentro de la misma estructura. Es un modelo que nació en Bankia y que tiene sentido para la propia Bankia.

**En ese despliegue, los empleados, directores de oficina o de zona tienen un papel muy relevante. ¿Cómo valoran este proyecto?**

Tenemos una fotografía clara de la opinión de un colectivo de 500 personas, que protagonizaron el piloto. Es una información que nos va a servir para conducir el despliegue del plan entre las 10.000 personas restantes. En términos generales, la fotografía es muy positiva. Entre otras cosas porque con los empleados se aplica el mismo paradigma de Calidad Relacional que con el cliente: se parte del análisis y la comprensión de lo que sucede en nuestra oficina y la situación de cada empleado. Por tanto, nos planteamos qué es lo que quieren, qué les interesa, a qué aspiran... Cuando comunicamos el proyecto internamente nunca explicamos por qué esto es importante para Bankia, sino por qué es importante para las personas que la conforman. Estamos dando un sentido superior de propósito al trabajo.

## En el Instituto Relacional descubrimos el lenguaje, la mirada y el enfoque adecuados para que el modelo se adoptara

**Así pues, promueven que sus empleados quieran hacer mejor su trabajo, no tanto por la empresa para la que trabajan sino por ellos mismos...**

Lanzamos la posibilidad de que cada empleado pueda desarrollar una visión, pueda construirse a sí mismo como el mejor asesor financiero del mercado en una banca de proximidad y de contacto. Aspiramos a liderar el modelo del siglo XXI y para eso estamos anticipándonos. Nuestro *claim* como banco en ese sentido es el de "ser el mejor banco español". La recepción de todo ello es muy positiva: en el piloto hemos visto cómo subía el compromiso, la identificación, el sentimiento de pertenencia, etc. de nuestra gente, al tener un sentido superior de propósito. Cuando ofreces productos, solo ofreces eso. Pero cuando lo que ofreces es una relación a largo plazo, lo que ofreces es a ti mismo y cuando te aceptan, experimentas una inyección de moral porque te aceptan a ti como asesor.

Lo que le planteamos a nuestra gente es que dialogue con el cliente, de manera que cuando este tenga una necesidad prefiera llamarnos a nosotros. No queremos estar al final de la lista, cuando el problema estalle, sino en el surgimiento mismo de la necesidad, al principio del proceso.

**Hemos hablado de transformaciones estructurales y de modelo de negocio, pero hasta ahora no hemos comentado nada sobre el nuevo paradigma digital. Está transformando de pleno al sector bancario. ¿En qué les va a afectar en su proceso de transformación relacional?**

Para nosotros, la relación en el ámbito digital se rige por el mismo paradigma que en el presencial. El proceso de desarrollo de capacidades en la red presencial es también el que sigue nuestra red de asesores de canales remotos. A través de la interacción con los móviles o con las tabletas estamos transmitiendo que somos una banca cercana, transparente y, especialmente, muy sencilla. Nuestra aspiración es que cualquiera pueda encontrar y ejecutar lo que busca en cuatro clics.

Igualmente, no podemos olvidar que tenemos a clientes mixtos, es decir, clientes que alternan la banca digital y la presencial según lo que les conviene en cada momento. Algunas cosas prefieren hacerlas con su móvil y otras delante de un asesor. En todo caso, la relación con el cliente es para nosotros un todo y no queremos hacer distingos. La accesibilidad y la sencillez son nuestro principal reto en la relación.

**En el diseño e implementación del modelo de Calidad Relacional han contado ustedes con el apoyo del Instituto Relacional. ¿Cómo lo valoran?**

Se trata de una colaboración muy relevante. Hemos construido el modelo a partir de tres pilares. En primer lugar, hemos utilizado los paradigmas de venta de servicios profesionales; para optimizar la captación de empresas, de pymes y de particulares. En segundo, el banco está trabajando mucho en la aplicación de la neurociencia para mejorar lo que tenga que ver con relaciones: queremos entender mejor lo que sucede en el cerebro a nivel de conductas y emociones, y queremos saber cómo transformar las emociones a partir de las conductas, porque nos ayuda tanto en la relación con empresas como con particulares. Y es aquí donde vimos que todavía nos faltaba un tercer pilar.

**¿Cuál es?**

En el Instituto Relacional descubrimos el lenguaje, la mirada y el enfoque adecuados para que el modelo adquiriera la calidez necesaria en todos sus extremos. Como se parte del reconocimiento del otro para implantar una mejora (ya sea al cliente, ya sea al empleado), el empleado entiende que le están proponiendo un modelo para hacer mejor su trabajo y para que sea mejor asesor. A partir de ahí, si su profesión le interesa, el modelo le interesa también. En este sentido el trabajo del Instituto ha ayudado a que este modelo pudiera ser más "aerodinámico", en el sentido de que apenas está planteando resistencias ■