

Bankia: el compromiso de una entidad con su impacto social

Con motivo de la presentación de los proyectos finales de los alumnos de la 10ª edición de los cursos ICDL de la Fundación CEDE, patrocinada por Bankia, la sede de la entidad bancaria acogió un interesante mano a mano entre dos perfiles profesionales con –aparentemente– poca vinculación, pero que sin embargo mostraron una gran conexión.

Por un lado, el presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri; por otro, el paleontólogo Ignacio Martínez Mendizabal. Durante algo más de una hora, ambos conversaron sobre su trabajo, el liderazgo, sus inquietudes profesionales... Estas fueron algunas de sus palabras:

Complicidad social

● He de confesar (y así se lo he dicho antes a él) que la primera vez que escuché una charla del presidente de Bankia fue en la edición del ICDL celebrada en A Coruña, y me pareció algo frío, muy corporativo, digamos que más “neolítico”. Sin embargo, en la pasada 10ª edición de Valencia, fue más “paleolítico”, hablaba más de los suyos, de su equipo...

● Yo mismo percibo un cambio inevitable a lo largo de este tiempo. Anualmente hacemos una gira en Bankia, en la cual nos reunimos todo el Comité de Dirección con más de dos mil personas; y precisamente en la última empezaba comentando eso, que cuando miraba las notas de mi primera gira y las comparaba con las de ahora, no tenían nada que ver. Durante este periodo de cinco años, los objetivos, el entorno, las aspiraciones... han cambiado, y eso hace que los mensajes actuales tengan poco que ver con los de entonces.

Desde ese punto de vista, estoy absolutamente convencido de que mi situación en Galicia era radicalmente diferente a la de hace unos meses en Valencia. Al final, la organización muta muy rápidamente y eso te afecta, también a nivel personal.

Actualmente en Bankia –y la gente próxima a mí sabe que es así– estoy encantado. Cuando me incorporé, me parecía que era una obligación social que tenía en aquellos momentos en los que la situación económica española era tan complicada. Vine fundamentalmente por eso, pero también por el reto profesional, aunque este no fuera el primer elemento que me influyó.

“Trabajar en Bankia es de los momentos profesionales más apasionantes que he tenido en mi vida. Estoy rodeado de personas con las que merece la pena luchar”

Hoy mi circunstancia en Bankia es muy distinta. Estoy encantado con el equipo, me siento muy a gusto y es de los momentos profesionales más apasionantes que he tenido en mi vida, entendido como poder formar parte de un proyecto muy ambicioso, donde estoy rodeado de personas con las que merece la pena luchar.

● En ninguno de los dos discursos (ni en Galicia ni en Valencia), olvidaste dos aspectos esenciales: que tienes una deuda con la sociedad y que esto (el proyecto) lo hacemos entre todos. Eso me recuerda a algo que me sucede a mí cuando pienso en el proyecto de Atapuerca.

Creo que también es un proyecto social, y que ha conseguido convertirse en lo que hoy es no solo gracias a las personas que somos “famosas” –que no somos ni la punta del iceberg–, sino por la gran cantidad de gente joven que se ha dejado la vida en él. Pienso que ese fue el motivo por el que nos concedieron el Príncipe de Asturias, por esa complicidad social y colectiva.

● Yendo a la complicidad social, si analizas lo que ha ocurrido en Bankia, te das cuenta de que también es la complicidad social de mucha gente. Siempre digo que quienes trabajamos aquí tenemos un plus de motivación, y creo que es así por el impacto social de la entidad.



Si lo consideramos, es verdad que Bankia está donde está, primero, porque recibió los fondos, las ayudas públicas; en definitiva, por el apoyo de todos los contribuyentes, porque en el fondo, un banco sin capital no puede funcionar, no sería solvente. Por lo tanto, esta es una condición absolutamente necesaria pero no suficiente. Un banco tiene que ser, además, sostenible, y para empezar debe tener depósitos. En este sentido, contamos con la complicidad extraordinaria de los clientes de Bankia. Aún recuerdo el primer día que se incorporó Amalia Blanco, nuestra directora de comunicación, y tuvo que organizar rápidamente una declaración para los medios para explicar la gran tensión en los depósitos, y que los clientes decidieran seguir apoyándonos y otorgándonos su confianza.

En tercer lugar, había que crear un Consejo de Administración con profesionales intachables, y así lo hicimos. En mayo de 2012, un grupo de personas asumió un riesgo reputacional extraordinario. Y, por último, necesitábamos que el equipo respondiera. Sabíamos que iba a estar sometido a una gran presión, afrontando una reestructuración tremenda y una reducción de personas, pero sin el equipo no estaríamos aquí. Por lo tanto, Bankia es una conjunción de todos estos aspectos.

Liderazgo individual

- También dijiste en los cursos algo que comparto, como es: “No me gusta la palabra liderazgo” –lo cual está muy bien si tenemos en cuenta que estamos en un curso de liderazgo (risas) –.
- No me gusta porque no la entiendo, porque –entre otras cosas– tiene unas connotaciones demasiado anglosajonas para mi gusto. Independiente de eso, me parece que cuando se habla de la palabra líder, la gente rememora figuras carismáticas extraordinarias, y eso me parece peligroso.

Creo que, especialmente en una organización muy numerosa y muy distribuida geográficamente, lo que realmente una persona necesita para motivarse es la relación diaria. Es decir, nadie se puede motivar con un discurso más o menos brillante del presidente, sino que es necesario que en esa compañía haya muchos líderes, porque ellos son los que motivan a sus equipos en la relación diaria.

Por lo tanto, lo que tiene que pretender una persona que dirige una compañía es crear un semillero de líderes, y el objetivo fundamental es que llegue un momento en que la institución funcione con independencia de su liderazgo; que cuando él se vaya, la sociedad no caiga en un *shock*. Esos líderes tan carismáticos que crean grandes vacíos de poder con su marcha, haciendo que esas sociedades entren en fuertes desequilibrios, son peligrosos. Si por eso se entiende liderazgo, yo no creo en ello.

“ Quienes trabajamos en Bankia tenemos un plus de motivación por el impacto social de la entidad ”

Yo apuesto por los liderazgos de las personas que hacen que las instituciones funcionen –cada una en su nivel, cada una asumiendo su responsabilidad–; creo en que las personas tengan un caldo de cultivo en el cual se sientan propietarias del proyecto.

Además, no hay peor cosa para una organización que la gente que en ella trabaja espere “que les salve el líder”, porque la sociedad solo se salva entre todos. Puede haber alguien que juegue el papel de catarsis, eso sí, pero a partir de ahí, una compañía no la salva una persona, y me parecen peligrosos quienes piensan que pueden hacerlo.

Ganarse el respeto profesional

- Algo similar nos sucede a nosotros en la investigación, cuando nos evalúan. Se nos piden cosas como “perfil de liderazgo”, o lo que yo llamo “liderazgo yang”, ese que se supone que es el jefe, el impulsor, el “masculino”. Creo que tenemos mucho exceso de liderazgo yang, de figura carismática. Tú estás hablando de algo que sería el “liderazgo yin”, basado en un trabajo cooperativo, más de empatía, de ser el “aceite del coche”.

En mi opinión, en el liderazgo hay una serie de cualidades que son jerárquicas, pero hay una imprescindible que, en realidad, es el punto de partida de todas las demás. Se trata de algo que ya el padre del príncipe persa Ciro le dijo a su hijo, cuando este iba a la guerra sin haber dirigido antes un ejército: “Lo primero que tienes que conseguir es que la gente te respete, hijo. Para eso, es muy importante que todos piensen que sabes hacer su trabajo”.

“ Es necesario que en las compañías haya muchos líderes, porque ellos son los que motivan a sus equipos en la relación diaria ”

Yo a eso lo llamo respeto profesional, y está basado en dos elementos. Primero, la tripulación tiene que pensar que el capitán es bueno. Si no tienes eso, todo lo demás no sirve; pero además, el capitán debe saber o conocer lo que la tripulación hace. Esto me recuerda a la filosofía que tú predicas de liderar con el ejemplo y no exigir a los demás aquello que tú mismo no estás dispuesto a hacer.

- Considero que, para dirigir una gran organización, lo primero que tienes que saber es lo que se hace. Sin embargo, no todos los directivos comparten esta idea. La banca, por ejemplo, es un oficio y conocerlo me parece una condición no suficiente pero por supuesto necesaria. No me puedo imaginar dirigiendo cualquier compañía de otro sector. Quizá si estudió mucho, algún día pueda llegar a ser un buen consejero, pero desde luego no concibo ser su presidente ejecutivo o consejero delegado.

Tener oficio no significa en modo alguno creer que lo sabes todo. Realmente, lo que debes tener son las ideas básicas, sabiendo que las personas que están contigo saben de su tema muchísimo más que tú, evidentemente; sin embargo, tú has de ser capaz de apreciar y discernir los grandes asuntos, las magnitudes principales, las dificultades, etc. Para esto, lo primero que hay que tener es una gran humildad intelectual, especialmente en momentos como los actuales de cambios disruptivos y en los que caminamos por territorios ignotos. Si no tienes eso, la gente no puede considerar que te hayas ganado el derecho a liderar la compañía.

- También recuerdo otra cosa que decías, y con la que estoy de acuerdo. Es verdad que si no entiendes lo que hacen los demás, corres el riesgo de pedir cosas que son imposibles o de no valorar un esfuerzo.

- Todo eso se deriva de la falta de conocimiento. ¡Ojo! De la falta de conocimiento también se deriva el no exigir. Si tienes

una situación en la que estás muy débil intelectualmente y no tienes conocimiento, no puedes apreciar la clara aportación de valor que hace la gente. El que no conoce no sabe, y el que no sabe no puede valorar nada.

- Eso me lleva al segundo rasgo del respeto profesional: ser competente. Yo suelo poner el ejemplo del general Wellington que batió a Napoleón. Era un gran general, pero sus soldados le odiaban. A pesar de ello, le seguían porque estaban convencidos de que con él ganarían a Napoleón. No obstante, me parece que a esa capacidad hay que añadir otra, como es ser justo.

A fin de cuentas, en cualquier empresa colectiva –y esto lo hemos aprendido los humanos a base de golpes en nuestra evolución–, nos sacrificamos por eso que llamamos el bien común. Porque luego esperamos que el día en que por fin lleguemos al bien común, se reparta con justicia; y que quien no ha hecho nada, no se lo lleve todo, o quien haya estado trabajando, se quede arrinconado.

- Me parece fundamental, y en mi opinión hay una palabra determinante para esto: la meritocracia. En una organización grande, eso significa que la única referencia que has de tener a la hora de valorar a la gente es la meritocracia. Es complicado, pero lo primero a clarificar es el criterio por el que esta se rige. Te puedes confundir en la aplicación del mismo, pero nunca en el criterio que vas a utilizar.

“ Apuesto por los liderazgos de las personas que hacen que las instituciones funcionen ”

Además, se necesita tiempo para que la gente realmente confíe en que esa organización se mueve por criterios meritocráticos, porque no solo vale con contar cuáles son los valores a los que aspiras. Eso te conduce a un gran sentido de urgencia en la aplicación de los principios, porque únicamente los hechos hacen que los demás creen lo que dices.

La meritocracia es un desiderátum al que seguramente no llegas nunca. Quizá sea imposible tener una organización totalmente meritocrática, porque somos personas y nos confundimos en la aplicación de los criterios, pero lo que no tenemos que hacer es dudar en los criterios.

Comunicación con los equipos

- En el fondo, creo que somos razonables. Yo soy profesor de universidad y he sido durante años profesor de instituto. Allí había profesionales que opinaban que las encuestas que ha-

“ Conocer el oficio de la banca me parece una condición no suficiente, pero por supuesto necesaria. Tener oficio no significa en modo alguno creer que lo sabes todo ”

“ De la falta de conocimiento se deriva la no exigencia ”



cían los alumnos sobre nosotros no tenían valor, pues “si les apruebas, te dirán que eres un gran profesor”. Sin embargo, en mi experiencia, y llevo ya 30 años de trayectoria, he podido comprobar que los alumnos son muy razonables.

Cuando tú suspendes a alguien y en la revisión de examen le explicas lo que ha hecho mal, los alumnos son razonables. Incluso he tenido algunos que han suspendido con un cuatro, mientras que su compañero de al lado ha aprobado con un cuatro. Cuando eres capaz de explicar por qué un caso y otro son distintos, en general la gente es razonable.

En mi trabajo de investigación también he descubierto algo importante a la hora de ser justo y repartir “el botín”, y es que las reglas deben quedar claras antes de empezar. En nuestro oficio, nos peleamos por el orden de firma en los artículos científicos. Muchas veces sucede que son artículos que requieren el trabajo de mucha gente, pues son complejos. Cuando llega la hora de firmar, el jefe más o menos reparte, pero normalmente hay mucha insatisfacción. He aprendido con los años que eso hay que decidirlo antes de empezar. Cada persona debe saber lo que se espera de ella y en qué orden de firma va a figurar. Como la gente es razonable, luego no hay ningún problema. De suceder lo contrario, la siguiente vez nadie te acompañará.

● Efectivamente, y además es difícil crear ambición en un proyecto cuando la gente piensa que solo es de una parte del equipo. Estoy convencido de que todas las personas somos razonables, pero todas queremos ser valoradas con equidad.

“ Se necesita tiempo para que la gente realmente confíe en que una organización se mueve por criterios meritocráticos ”

El problema es que la valoración de la equidad y la razonabilidad que tú comentas exige un esfuerzo que has mencionado de pasada, pero que es primordial: hablar claro. En mi experiencia personal, una de las cosas más complejas en la relación con los equipos es hablarle claro a la gente, *a priori* y *a posteriori*; explicar qué hemos hecho bien y qué hay que mejorar. Es importante valorar los éxitos, pero una gran contribución es decir las cosas que, en tu opinión, deben mejorar, cuál es la razón por la cual tú opinas que un comportamiento no es correcto, y estar abierto a cualquier diálogo. Creo que esto no es solo un tema de transparencia, sino una obligación que tienes por respeto a las personas que trabajan contigo.

● Yo dirijo a muy pocas, pero tengo la experiencia de alguna persona que no ha terminado de hacer la tesis conmigo, y pienso que quizá no supe decirle a tiempo lo que yo pensaba

“ La valoración de la equidad y la razonabilidad exige un esfuerzo en algo que considero primordial: hablar claro a tu gente ”

que no estaba funcionando; y que precisamente eso ha motivado que no acabe el trabajo. Me lo apunto como fallo, y he aprendido para la siguiente.

- Lo aprendes, pero llevarlo a la práctica cuesta. A mí me sigue costando. Y es clave, porque cuando hacemos la reflexión con nosotros mismos, te das cuenta de que tienes unos campos de mejora extraordinarios.

La gente suele decir que no se valoran los éxitos, y es verdad; pero creo que un déficit mucho más generalizado que ese es no enfrentarte a la rectificación de las acciones o actuaciones. Me parece un ejercicio que deberíamos hacer permanentemente.

Capacidad para hacer crecer

- Otro aspecto esencial es la capacidad de hacer que las personas crean en sí mismas y crezcan. Siempre pongo un ejemplo de Julio César en la guerra de las Galias. Cuando se encuentra con los germanos, sus legionarios le dicen que no van a luchar contra ellos. Al día siguiente, Julio César forma a las legiones y les explica que no tienen de qué preocuparse, porque los germanos perdieron el año pasado con los helvéticos, a los que ellos acababan de ganar. Además, hizo algo que a mí me parece genial. Les dijo: “En cualquier caso, yo mañana marcharé al combate con la Legión X, y los demás podéis hacer lo que queráis”. Esto hizo que los de la Legión X empezaran a mirarse asombrados, pensando que debían ser los mejores; y que los demás empezaran a preguntarse por qué con la X y no con ellos. Al día siguiente, entre todos arrasaron a los germanos.

- Lo que ocurre es que Julio César era un fenómeno (risas), pero tienes toda la razón. Cuando hay que subir la autoestima y partes de situaciones muy dramáticas, como la que nosotros nos encontramos en Bankia, está bien hablar, pero la gente tiene que ver resultados. La autoestima se basa y se genera a través de los resultados, y lo que se tiene que organizar, sobre todo al principio, son los procesos o tomas de decisiones que generen un éxito rápido.

Me parece más sencillo gestionar la autoestima y cambiar las actitudes en situaciones de grave crisis, porque normal-

mente todo el mundo es consciente de lo que sucede, que cambiar en situaciones de compañías que son decadentes y que se entienden absolutamente extraordinarias y piensan que son las mejores. Bajar la autoestima de la gente e inyectarle dosis de realismo me parece tan o más difícil que subirla. Gestionar empresas decadentes objetivamente, con personas que piensan que tienen un liderazgo indiscutible e indisputable, es muy complejo.

El legado para la historia

- Hay un par de preguntas con las que terminé mi exposición en Valencia, lanzándolas al aire para todos, y que me gustaría trasladarte ahora. La primera parte de una reflexión sobre el mayor descubrimiento que hemos hecho los seres humanos a lo largo de nuestra historia. Esto es, cuando descubrimos que de este mundo ¿no nos llevamos nada!

El pensamiento que viene a continuación es que yo no me llevo nada, pero sí puedo dejar algo. Al final, creo que somos corredores de una carrera de relevos y nos toca llegar lo más lejos posible. Si eso lo conseguimos con dignidad, podremos irnos con la cabeza alta. Al hilo de esa reflexión, yo preguntaba: ¿cuál quieres que sea tu legado y cómo quieres que te recuerden.

“ Me parece más sencillo gestionar la autoestima y el cambio de actitudes en situaciones de grave crisis, que en compañías decadentes pero que se entienden absolutamente extraordinarias ”

- Desde el punto de vista profesional, mi legado es más fácil que desde el personal. Durante toda mi trayectoria he defendido –y es algo que he compartido con mucha gente–, que la obligación diaria de toda persona que está trabajando en cualquier compañía y en cualquier posición (no hay por qué ser presidente) es tener siempre dos referencias que me parecen fundamentales: hacer las cosas muy bien y que los resultados salgan (ya sean los que se esperan de ti, los presupuestos, los objetivos, lo que quiere el mercado..., cada uno en función de su distinta posición), pero también estar obsesionado porque, cuando tú dejes el puesto, quien venga detrás lo encuentre



“
Creo que es fundamental mantener la ilusión de la excelencia profesional, pero sobre todo, dejar un legado mucho mejor
”

algo mejor que como tú lo encuentras. Me parece que eso tiene que ser obsesivo para todos los profesionales y en todas las posiciones, incluso en la más sencilla, incluso si nadie depende de ti. Mantener la ilusión de una excelencia –que en el fondo nunca se alcanza–, me parece fundamental; y, sobre todo, dejar al siguiente un legado mucho mejor.

Con respecto a la segunda cuestión, me gustaría que la gente me recordara, primero, como una persona normal, en el buen sentido de la palabra; y segundo, como alguien que cree mucho en los equipos, que le importa la profesionalidad y el cariño, y que por eso se ha preocupado de que sus equipos crezcan y ha querido ser meritocrático. Desde luego, yo he pretendido ser un profesional.

Si no lo eres, eso de ser “buen chico” y no profesional, te lleva al paternalismo y a la decadencia, lo cual es letal para cualquier proyecto. La gente tiene que reconocerte como una persona meritocrática, con la que le ha gustado trabajar, y como un profesional exigente. La combinación de ambas me parece esencial.

Siempre he aspirado, y en estos momentos me encuentro en ese entorno, a estar en compañías donde haya que trabajar mucho, con un nivel de exigencia muy alto, pero con muy buen ambiente. Suelo decir que el buen ambiente es necesario para la sostenibilidad de un proyecto en exigencia. Me gustaría aspirar a crear una empresa donde sea recordado como alguien que ha generado un buen ambiente, pero dentro de una gran exigencia. Sin ella, creo que no se consiguen los objetivos, no te acercas a la excelencia, y los proyectos no son sostenibles. No plantearlo así puede

provocar una felicidad en el corto plazo, pero en el medio es letal para el equilibrio personal.

● Oyéndote hablar, me he acordado de nuestros inicios en Atapuerca. Por entonces publicamos un libro con mucho éxito, *La Especie Elegida*. Fue un momento en el que cogimos una aceleración de cero al infinito en muy pocos años, y recuerdo que una vez me preguntaron cómo era trabajar con Arsuaga. Yo respondí: “Es como viajar en el AVE: vas muy deprisa y llegas muy bien..., ¡pero viajas por fuera!” (risas).

Has mencionado antes el tema del cariño, y recuerdo que hace años, los empleados de la banca estaban súper orgullosos de su trabajo. Te he escuchado varias veces hablar de “recuperar la reputación”, y no sé si en ella incluías el cariño de las personas o si medías la reputación solamente en términos numéricos.

“
Es importante que los clientes sientan cariño por nuestra gente, y al revés, porque el cariño es el cemento que consolida un proyecto
”



● Realmente, no solo es el afecto de la gente que trabaja en la organización, sino también de los clientes de Bankia.

Cuando al principio, en el año 2012, hacíamos investigaciones de mercado a los clientes, les parecía que Bankia era un lío, pero pensaban que los trabajadores del banco eran gente profesional y les tenían admiración y cariño. Tanto es así que suelo contar la anécdota de los clientes de una oficina –que todavía mantenía el cartel de Caja Madrid– que les dijeron a los empleados: “Qué suerte tenéis vosotros, qué bien estáis aquí, ¡no como los de Bankia!” (risas).

Dicho eso, al final es importante que los clientes sientan cariño por nuestra gente, y al revés. Realmente, en las relaciones humanas, el cariño es el cemento que consolida un proyecto. Yo defendiendo ese concepto de empatía y de cariño, que se tiene que basar en la profesionalidad.

● Estoy convencido de que lo que nos mueve es lo mismo que hace vivir a la poesía, es decir, los ideales. Si quieres que algo que creas te sobreviva, tendrá que ir cimentado en valores e ideales. Y eso es poesía pura, porque son ideas que no existen pero de las que uno se enamora, y hay que ser capaz de transmitir las. Por ejemplo, un banco puede llegar a representar una idea hermosa.

● Cuando nos incorporamos a Bankia, en el Comité de Dirección dedicamos muchísimo tiempo a la definición de los principios y valores en los que queríamos cimentar la institución. Fue algo primordial, y diariamente seguimos invirtiendo mucho tiempo en la transmisión de esos valores que, como nosotros decimos, no pueden ser transgredidos ni justificar su transgresión por ningún objetivo o por ningún resultado.

Hablando del cariño, y esto es algo que suelo decir –y lo vuelvo a repetir–, tenemos un proyecto profesional extraordinario y diferencial, con todo mi respeto hacia las otras entidades. Tenemos un plus de motivación, que es el impacto social de nuestro proyecto, pues han sido muchas las personas que han contribuido a la situación en la que hoy está Bankia. Tenemos mucha ilusión por poder contribuir a la imagen de España –como con la reciente noticia en *Financial Times* sobre la emisión de un título de deuda subordinada con un enorme éxito–. A nosotros, como equipo, esto nos afecta de forma especial.

Por otra parte, tenemos la relación con los clientes, que nos han ayudado a pesar de todo. Somos conscientes de nuestro gran impacto social, porque realmente debemos devolver las ayudas a los contribuyentes, y esa es nuestra obsesión.

Conseguimos salir del abismo, y creo que todos nos hemos hecho propietarios del proyecto. De hecho, si nos fijamos en nuestro Consejo de Administración. Somos el único caso –al menos el único que yo conozco–, donde todos los consejeros entraron el mismo día, viviendo el proyecto desde el principio. Para nosotros en Bankia eso es un plus de motivación muy fuerte.

Nuestra obligación es no olvidar nunca cuál fue nuestro origen ni por qué estuvimos donde estábamos. Creo que ese sentimiento de considerarnos propietarios del proyecto es lo más importante que tenemos. Y cuando las cosas van mejor, es cuando hay que hacer más esfuerzo todavía. Toda la gente de Bankia sentimos un espíritu de trascendencia y el deber de aspirar a la excelencia en este proyecto ■