

# ¿Podemos ser optimistas hoy?

José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, fue el encargado de cerrar *Stop&Think Now*, una serie de *webinars* organizados en el campus de Madrid de la Universidad de Navarra en los que expertos de diferentes ámbitos aportaron su visión sobre cómo construir el futuro tras la pandemia. Las conferencias fueron seguidas por más de 19.000 personas en 40 países.

Durante su intervención, el directivo reivindicó la importancia del optimismo en tiempos turbulentos y aprovechó para poner en valor el trabajo que la banca ha realizado y está realizando en la financiación de familias y empresas.

**ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO:** La pandemia global ha llegado de forma inesperada a un mundo en el que pensábamos que todo estaba controlado. ¿Cómo habéis hecho frente a esta situación en Bankia?

**JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI:** A lo largo de mi carrera he tenido que enfrentarme a varias crisis, y creía que sabía responder ante ellas. De hecho, había creado un manual que constaba de cuatro puntos:

1. Mantener la serenidad.
2. Ser realista.
3. Tomar decisiones de prueba y error.
4. Tener humildad intelectual, porque sólo desde esta posición se puede saber en qué punto has errado y rectificar con decisión.

Sin embargo, esta crisis me ha obligado a añadir nuevas reglas. La primera es que tenemos que revisar nuestro mapa de riesgos. La banca cuenta con un plan de contingencia permanente que contempla diferentes circunstancias, pero no tenía previsto un peligro como este que afecta directamente a la salud de nuestro equipo.

La segunda es que necesitamos adaptar nuestras organizaciones, delegar más y confiar en las personas que trabajan con nosotros. Durante esta crisis he aprendido una valiosa lección sobre la capacidad de respuesta que tiene el ser humano en general, y el equipo de Bankia en particular. Si hace cuatro meses me dicen que el 95 por ciento de los equipos centrales de Bankia iban a ser capaces de

teletrabajar, y que el 50 por ciento de las personas que están en las oficinas también iban a trabajar desde casa, todo al mismo tiempo y sin complicaciones, no me lo hubiera creído.

“La banca tiene que revisar sus planes de contingencia y sus mapas de gestión de riesgos”

**A.S.-T.:** Siempre he pensado que una persona en una organización produce la consecuencia de multiplicar sus circunstancias por su compromiso, siendo este la determinación a dar lo mejor de uno mismo. Durante estos meses me he dado cuenta de que la potencia de una organización tiene que ver con la capacidad de su gente y también con el compromiso, y creo la tarea de los líderes es que las personas quieran dar lo mejor de sí mismas, ¿estás de acuerdo?

**J.I.G.:** Sin duda. Estoy convencido de que Bankia ha conseguido superar la delicada situación que atravesaba en 2012 gracias a la transformación anímica del equipo, que vio el abismo y decidió dar lo mejor de sí mismo. Yo creo mucho en los intangibles, en el orgullo de pertenencia, porque aunque no está en la cuenta de resultados forma parte del alma de una organización.

“Bankia ha conseguido superar la delicada situación que atravesaba en 2012 gracias a la transformación anímica del equipo”

**A.S.-T.:** ¿Consideras que el liderazgo es un valioso intangible para que una organización afronte los momentos complicados?

**J.I.G.:** Para una organización es clave contar con unos valores, una cultura y unos principios bien definidos. Cuando nosotros nos incorporamos a Bankia la situación era muy delicada, y por eso el comité de dirección dedicó mucho



tiempo a definir los valores que queríamos que rigieran la nueva organización. Todo aquel tiempo que consagramos a definir y comunicar me parece fundamental para una compañía que pretende la excelencia.

Si una empresa grande y descentralizada no tiene unos valores absolutamente interiorizados es muy difícil que las personas adquieran pautas de comportamiento. Crear un caldo de cultivo en el que se generen muchos liderazgos locales es mucho más efectivo que ejercer un liderazgo personal. La motivación nunca se puede producir por escuchar un *speech* brillante. Una persona se motiva bajo el paraguas de los valores y por la relación constante con su jefe directo, que es su líder, y que debe dar ejemplo y hacer vivir esos valores.

“Crear un caldo de cultivo en el que se generen muchos liderazgos locales es mucho más efectivo que ejercer un liderazgo personal”

**A.S.-T.:** Durante la crisis de 2008 la banca adquirió un estereotipo negativo. En esta ocasión, sin embargo, ha apostado por la sensibilidad social. ¿Percibes un aprendizaje relacionado con la fuerza que aporta el ayudarnos los unos a los otros y compartir un proyecto?

**J.I.G.:** Por supuesto. Uno de los principales retos que debía afrontar la banca ya antes de la pandemia era el de mejorar la reputación y la imagen. También hay que tener en cuenta que en 2008 no había liquidez ni capital, pero esta crisis nos ha encontrado en una situación financiera diferente.

Ayudar a las familias y las empresas ha sido la gran obsesión del equipo, y la mayor alegría que puede tener un profesional es que un cliente se lo reconozca y le dé las gracias. Nuestra obligación es mantener esta actitud en el futuro.

“Ayudar a las familias y las empresas ha sido la gran obsesión del equipo durante la crisis. Nuestra obligación es mantener esta actitud en el futuro”

**A.S.-T.:** La gente que mejor ha reaccionado ante el problema sanitario ha sido aquella capaz de reconocer que no lo sabe todo. La humildad te lleva a buscar ayuda, consejo, otras perspectivas... ¿Cómo ha influido la búsqueda de apoyo externo a la hora de capear esta situación?

**J.I.G.:** La humildad es fundamental para los individuos y también para las empresas, porque sólo así se evita caer en la autocomplacencia. Sin humildad no hay aprendizaje, que es básico para evolucionar en la vida y para alcanzar el éxito.

## La humildad es fundamental para evitar caer en la autocomplacencia

**A.S.-T.:** En varias ocasiones hemos comentado que la memoria es frágil pero, ¿qué lecciones crees que se mantendrán cuando finalice esta crisis?

**J.I.G.:** Para saberlo seguramente necesitaremos una perspectiva histórica, porque esta crisis no tiene nada que ver con las anteriores, que tenían unos cimientos fundamentalmente financieros y especulativos. En este caso la raíz es exógena, no afecta a las infraestructuras, pero sí a las personas.

## El futuro no está escrito, lo podemos reescribir sin caer en las soluciones fáciles a corto plazo

Particularmente creo que resulta fundamental evitar caer en la ansiedad, porque esta nos lleva al fatalismo. El futuro no está escrito, lo podemos reescribir y tenemos muchas oportunidades por delante, pero debemos ser humildes y reconocer nuestra vulnerabilidad sin caer en las soluciones fáciles a corto plazo que no tienen ningún futuro.

Es necesario que nos comportemos como personas maduras y reflexionemos sobre las diferentes alternativas ideológicas que nos permitan tomar las decisiones más adecuadas que, en mi opinión, deben estar siempre basadas en un respeto absoluto a la libertad personal.

## Las decisiones que tomemos deben estar siempre basadas en un respeto absoluto a la libertad personal



**A.S.-T.:** Los analistas hablan de una recuperación en V, en W, en L... ¿Qué forma crees tú que tendrá la recuperación?

**J.I.G.:** Cuando se hacen previsiones económicas en situaciones de incertidumbre me preocupa que a gente se las crea, porque la realidad va a depender de lo que hagamos, y este tipo de pronósticos llevan al fatalismo.

Lo importante es cómo reaccionemos en los próximos trimestres. Tenemos la obligación de ser optimistas y retar a las previsiones, porque esto significa que confiamos en nosotros mismos. Es cierto que el año 2020 va a ser duro, pero el 2021 no está escrito, va a depender de lo que hagamos todos y cada uno de nosotros. Nuestra aspiración debería ser empatar entre este año y el que viene y espero que hagamos las cosas bien.

Los gobiernos han de generar un caldo de cultivo que fomente las inversiones y permita que el talento aflore; los empresarios tenemos la obligación de trabajar y hacer inversiones para reactivar la economía, y todos los individuos en general debemos ser conscientes de que es el momento de dar lo mejor de nosotros mismos.

**A.S.-T.:** En este tiempo he descubierto las enormes potencialidades y limitaciones del teletrabajo. Si el confinamiento se hubiera producido hace diez años hubiese sido imposible continuar desarrollando muchas actividades, pero sigo pensando que la presencialidad es imbatible para determinadas cosas. ¿Cómo se ha vivido este proceso en Bankia?

**J.I.G.:** Yo estoy admirado y orgulloso de la capacidad de reacción que ha tenido el equipo de Bankia en todo lo relacionado con el teletrabajo. Durante el tiempo de confinamiento el sector bancario se ha tenido que enfrentar a cambios regulatorios, moratorias hipotecarias, de consumo, préstamos avalados parcialmente por el ICO... nuestra organización ha cambiado su catálogo de productos en tres meses y teletrabajando.

Por eso, cuando miro al futuro tengo dos considerandos. El primero es que el teletrabajo funciona muy bien en situaciones de estrés, pero no estoy tan seguro de que en situaciones de normalidad funcione tan bien. Hay que tener en cuenta, además, que teletrabajar no es tener un ordenador y un teléfono en casa, obliga a revisar todos los procedimientos. Es un reto que no se consigue de la noche a la mañana.

En segundo lugar, yo creo profundamente en la interacción personal. Una organización debe contar con unos valores, pero ese paraguas se tiene que ver alimentado por la relación personal, no sólo a través de la innovación sino como elemento de creación de equipo, que es la base del orgullo de pertenencia. El teletrabajo tiene unas posibilidades extraordinarias, pero la relación personal es insustituible.

**A.S.-T.:** Desde tu perspectiva, ¿qué tipo de cualidades hacen que un profesional aporte valor a la empresa?

**J.I.G.:** Creo que en el mundo de la empresa, y en la vida en general, lo importante es que cada uno tenga un objetivo.

Dentro de ese objetivo es fundamental la búsqueda de la excelencia, que es contraria a la autocomplacencia y no permite crecer. Ese espíritu de permanente superación es esencial, porque la vida es un aprendizaje continuo.

La excelencia no es un estadio, sino una pretensión, porque el ser humano es limitado. Debemos saber que en esa búsqueda vamos a fallar, pero también que tenemos que responder con espíritu deportivo. Para mí esta actitud, junto con el sentido del esfuerzo y del trabajo, me parece que es la principal cualidad a valorar tanto dentro como fuera de la empresa. Es lo que hace grande a las personas y contribuye a hacer grande a las organizaciones para las que ellas trabajan.

## La excelencia no es un estadio, sino una pretensión y en su búsqueda vamos a errar varias veces, pero tenemos que responder con espíritu deportivo

**A.S.-T.:** ¿Crees que actualmente hay razones para el optimismo?

**J.I.G.:** Estoy convencido de que tanto por el momento histórico como por la coyuntura tenemos frente a nosotros grandes oportunidades. Siempre que hay una crisis se produce una disrupción y se generan oportunidades. Las personas optimistas quieren que haya oportunidades y trabajan para ello, los únicos que quieren que se mantenga el *statu quo* son los que no confían en sí mismos.

Hay razones para ser optimista cuando pensamos que gracias a la globalización han salido millones de personas del hambre, o que la humanidad nunca ha tenido una calidad de vida tan buena como la actual.

Nos encontramos en una situación que no habíamos vivido nunca, y hoy la innovación y las nuevas ideas tienen más valor que nunca. Eso está muy relacionado con dos cosas. Una con la edad no sé si biológica, pero desde luego mental de la gente, y desde ese punto de vista la juventud tiene esa capacidad de frescura y de innovación; y en segundo lugar desde el punto de vista de relación con otros, porque en mundos desconocidos la cooperación aporta un enorme valor.

**A.S.-T.:** ¿Por qué hay tan pocas mujeres en la cúpula directiva de los bancos?

**J.I.G.:** La escasa presencia femenina se debe a razones históricas, pero estoy convencido de que en los próximos cinco o diez años esto va a cambiar de forma extraordinaria. Ahora estamos viviendo el efecto del astrónomo, es decir, hemos comenzado a ver la luz que se emitió hace muchísimo tiempo, pero creo que la presencia de mujeres en posiciones directivas se equilibrará muy pronto.

**A.S.-T.:** ¿Qué se puede hacer para favorecer la colaboración entre empresa privada, estado y universidad?

**J.I.G.:** Cuando comparo las relaciones entre empresa y universidad que existen en España con las de Estados Unidos me doy cuenta de nos quedan años de avance y de que tenemos que ser más proactivos en este aspecto desde el punto de vista de la investigación y también de la educación.

El actual mercado laboral exige una formación permanente y la universidad tendrá que estar dando respuesta a esta demanda continuamente. Tenemos que impulsar la formación dual y pedir a los gobiernos que tomen las medidas adecuadas para fomentar esta relación tan beneficiosa para la sociedad ●

