

# “Tenemos la mejor ratio de eficiencia y hemos recuperado la cuota de mercado”

**ENTREVISTA JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI** **Presidente de Bankia** / El banquero detalla cómo ha logrado en tres años y medio que Bankia, pese al recorte de oficinas y plantilla, haya recuperado la cuota de mercado que tenía antes de su rescate.

Montse Mateos. Madrid

“Tenemos el mejor ratio de eficiencia de la banca española. Y a pesar de haber pasado de 3.000 a 2.000 oficinas hemos recuperado la cuota de mercado que teníamos en diciembre de 2012, y esto es para sentirse satisfecho”. José Ignacio Goirigolzarri (Bilbao, 1954), presidente de Bankia, no puede ocultar su orgullo ante unas cifras que avalan su labor al frente de la entidad. “¿Por qué hemos llegado hasta aquí?”, se pregunta. “Por la transformación anímica del equipo de Bankia.

En estos tres años y medio, las personas que trabajamos en esta entidad nos hemos dado cuenta de que entre todos podemos llevar a cabo un gran proyecto y, lo que parecía utópico es una realidad. Cuando hace tres años presentamos los objetivos para 2015 nadie se lo creía”.

## Del desguace a la solvencia

El pasado miércoles Goirigolzarri recibió el *Premio Expansión Emprendedores & Empleo* al mejor líder de empresa, un reconocimiento que otorgan las firmas de cazatalentos y profesionales del sector de recursos humanos. Y aunque ahora todo marcha sobre ruedas –“estamos en un proceso de mejora y lo que me gustaría es mejorarlo mucho más”–, recuerda que hace tres años y medio “éramos un banco del que la gente decía que no había que inyectar ni un euro y proponía desguazarlo”.

## La reunión más difícil

“Suelo poner el ejemplo de la que para mí fue la reunión más dura de mi vida profesional, el 28 de noviembre de 2012. La Comisión Europea anunció el acuerdo al que había llegado con el Gobierno español para el plan de reestructuración de Bankia. Entonces iniciamos el plan estratégico”. Explica que a las 8:30 horas, dos horas y media antes de que Joaquín Almunia, entonces vicepresidente de la Comisión Europea y Comisario Europeo de competencia, lo hiciera oficial, “reunimos a las 250 personas con mayor responsabilidad en la organización, algunos aquí y con otros nos conectamos. Dijimos que íbamos a lanzar un



plan estratégico que significaría el cierre de 1.000 oficinas, y que tendríamos que reducir la plantilla, de 20.500 a 14.500 empleados, y ya veríamos cómo reducir ese impacto”.

El presidente de Bankia califica esta situación como “un elemento muy importante en términos de transparencia”.

Pero de nada hubiera servido este primer paso sin el establecimiento de unos principios básicos: “Existen dos elementos muy relevantes. En primer lugar hay que dar

“Hace tres años y medio éramos un banco del que se decía que no había que inyectar ni un euro y proponían desguazarlo”

“Todos los que trabajamos en esta entidad sabemos que juntos podemos llevar a cabo un gran proyecto”

ejemplo, nadie puede pedir a alguien que haga lo que él no está dispuesto a hacer. Por esa razón comenzamos los cambios por el consejo de administración. Tiene que quedar claro que ningún objetivo significa la transgresión de esos principios”.

Pero hace falta algo más: “Para que todo esto funcione realmente hay que hacerlo de forma muy rápida. Si a la gente le cuentas esto no tiene por qué creerlo. Sólo los hechos te dan credibilidad. Es necesario

un sentido de urgencia muy importante, en todos los elementos de principios, pero también en la transformación del negocio. Ésa es la manera de que tengas buenos resultados: éstos alimentan el éxito y el éxito genera éxito. La gente comienza a tener autoestima y a creer en el proyecto. Éste es el sistema de retroalimentación”.

Cuando Goirigolzarri recogió el *Premio Expansión* este miércoles, dijo que no creía en el liderazgo carismático. Y a lo

largo de esta entrevista lo dejó bastante claro: “La responsabilidad de que esto salga adelante es de todos, y ningún listo te va a solventar nada si no lo solucionas con tu trabajo”.

## Liderazgo

Imprimir esa responsabilidad en sus trabajadores es una de sus prioridades. “Si hay un problema no se puede decir que lo solventen los jefes. Una persona no puede soportar el peso de la responsabilidad ajena. De esta manera lo único que consigues son espectadores, no actores. Eso es absolutamente letal para la organización. Aunque a veces es mucho más cómodo ser ese tipo de líder que lo soluciona todo, no es verdad. Lo que hay que decir a los profesionales es que, para salir de ésta, tú, tú y tú tenéis que hacerlo, porque yo no puedo. La gente tiene que tener sus objetivos”.

Y entre los retos que Goirigolzarri identifica hay uno heredado: la presencia de la mujer en puestos directivos. “Si analizamos toda la plantilla, tenemos una gran diversidad entre hombres y mujeres, pero aún es insuficiente. A medida que asciendes, ese equilibrio se va perdiendo.

## Las lecciones

- **SELECCIÓN** “Se necesita gente con ganas de hacer las cosas de manera excelente. La ilusión y la ambición son determinantes”.
- **DESARROLLO** “A medio plazo, los trepas no crean valor, lo destruyen. Me gustaría que no existieran”.
- **RETRIBUCIÓN** “El salario es una consecuencia de la posición que cada uno ocupa en la empresa. La clave está en la elección, que es la base de la meritocracia”.
- **MERITOCRACIA** “Es la manera de ser justo con los buenos, con la gente que se está dejando la piel”.
- **AJUSTES** “Es un momento muy complicado, pero si se hace con transparencia y objetividad puedes aportar valor a la persona”.

## Teoría y práctica de los despidos

Para José Ignacio Goirigolzarri, la gestión de los despidos ha sido uno de los momentos más complicados de un proceso de por sí difícil: “Resulta decisivo hablar con claridad a la gente cuando reconduces o gestionas una compañía. Y más allá de la transparencia conceptual está la claridad que implica decir exactamente lo que opinas. Además, con este consejo estás ayudando al profesional para el próximo trabajo. Tratamos con gente

que vale, y decirle a los profesionales que hay que recortar personal o que deben abandonar la organización es difícil, sobre todo cuando se trata de gente a la que tienes cariño. Es algo que debes hacer, pero que genera un conflicto interno y una desazón. A mí me la crea, y a quien no, es que es una máquina. Ante todo somos personas, y luego profesionales”. El presidente de Bankia confiesa que, por su experiencia, “ahí es donde

más errores cometemos, empezando por mí. En no hablarle claro a la gente”. Piensa que “resulta fatal en el medio plazo, porque no has sido de ayuda para esas personas. También para uno mismo, porque genera un cargo de conciencia extraordinario cuando le tienes que decir a alguien que ha hecho algo mal”. Goirigolzarri cree que “la ‘prueba del algodón’ consiste en preguntar a los profesionales cómo les van las cosas, y más aún en los

despidos no deseados. Es un momento muy complicado, pero si lo haces bien puedes aportar valor”. Identifica tres tipos de despido: por principios, por valores, y los que denomina ‘de corte’. Asegura que ha tenido que hacerlo por reestructuración, y que ha tenido que elegir entre gente valiosa. “Cuando decides entre uno u otro, hay que aplicar los mismos principios. Explicarlo bien no es sencillo, pero resulta fundamental”.