

Señor presidente, señoras y señores consejeros, señoras y señores accionistas, mi nombre es Carlos Guerrero, accionista, empleado y representante de los trabajadores de CaixaBank. Ruego conste en acta mi intervención.

El año pasado estaba ciertamente preocupado por la **encuesta del clima laboral** y la **opinión de los clientes** de nuestra entidad. De hecho, mientras estábamos aquí reunidos, **CaixaBank** estaba siendo galardonada como la peor empresa del año, según la **OCU**.

Un año después, quiero darles la enhorabuena por el esfuerzo y las actuaciones emprendidas en el último ejercicio: el **Plan Nosotros**, destinado a la mejora del clima laboral; el **Proyecto MAC** (Mejor Atención al Cliente); la desaparición de los *push* comerciales; etc.

Con estas medidas, deberían haber cambiado muchas cosas pero, de momento, me temo que, en el fondo, **todo sigue igual**. Haciendo un símil muy simple, diría que se ha detectado que la pared tiene humedad, pero en lugar de sanearla, solamente hemos pintado encima; con colores muy bonitos, sí, pero la humedad ahí sigue. Un lavado de cara no es un **cambio efectivo**.

Tanto la atención al cliente como el clima laboral, en mi opinión, vienen generados por **problemas** comunes: una falta de confianza en los equipos; una búsqueda exacerbada de la individualización, con controles excesivos; unos incentivos perversos; una presión desmedida; y la existencia de demasiados reinos de taifa donde cada uno hace la guerra por su cuenta sin pensar en el bien mayor – la entidad.

En su día a día, los empleados no pueden dormir tranquilos: lo que debería ser un modelo de omnicanalidad se ha convertido en una **competencia interna** atroz. Cada día los empleados son comparados y **ranquinizados** entre ellos, con otros centros y con las diferentes vías de contacto con los clientes. En los centros *InTouch*, por ejemplo, se compite contra las propias oficinas y contra *NowIn Sales*. En lugar de un trabajo **en equipo** adaptado a las necesidades y los medios de contacto de los clientes, se incentiva que cada centro consiga su **venta propia**, secuestrándola, porque al final del día tendrá que **justificar** el inicio de ventas desde *su* terminal. Es el llamado “Buen Día Comercial”. ¿Y si un

cliente necesita un servicio postventa? Eso no se mide en ningún lugar y, por tanto, es considerado tiempo perdido.

La verdadera **omnicanalidad** consiste en que el cliente pueda ser atendido por cualquier medio y pueda escoger qué operaciones hacer en qué medio, o en qué momento prefiere una vía de contacto u otro. Todos somos CaixaBank, y hemos de procurar la mejor experiencia para el cliente, y no se puede valorar solo el cierre de la venta porque siempre va a ser el fruto de todas las interacciones con él. Esa es la **esencia plasmada en el proyecto MAC**; ahora falta que los mecanismos funcionen para ponerla en práctica en la vida real.

En el “Buen Día Comercial” se presentan las ventas propias, y cómo se han distribuido las mismas entre el catálogo de productos. Pues bien, la mayoría de los días se diría que somos una compañía aseguradora, y que la actividad bancaria solo es una excusa para la contratación de seguros. En muchas operaciones se sacrifica gran cantidad de **margen de intereses** para obtener una **compensación en comisiones de seguros**. Parece existir una **distorsión** entre la priorización que se da en los centros de trabajo, y los datos que arrojan las cuentas de pérdidas y ganancias, donde más del 70% del margen bruto corresponde a margen de intereses, mientras que la actividad aseguradora supone entre el 10-15% del margen bruto.

No quiero terminar sin destacar un tema importante que afecta a la **motivación**, al **orgullo de pertenencia** y a la **cultura de empresa**, como es la **discriminación salarial** por **razón de origen** y una **adecuación progresiva salarial** que se alarga **más de lo necesario**. Si en el momento de su planteamiento, ante una fusión de gran envergadura como fue la absorción de **Bankia**, la situación de tipos de interés y el Euribor en negativo, se podía entender la necesidad de un periodo de adaptación, ahora, casi **3 años después**, habiendo recogido los frutos de la fusión, con el Euribor cercano al 4% y la inflación disparada, la plantilla **ni entiende ni comparte** que no se produzca una revisión de dichos aspectos.

Muchas gracias por su atención.

Carlos G. N.