

EL PAÍS  
SEMANAL  
2.427

50

Entrevista.

Alejandra Kindelán

Una conversación con la primera  
mujer que preside la  
Asociación Española de Banca.

50

Alejandra Kindelán

---

## “No hay un sector bancario en Europa que pague más impuestos que el español”

Nacida en Venezuela, es la primera mujer que ha llegado a presidir la Asociación Española de Banca. Lleva un año en el cargo y entre sus objetivos principales está el de cambiar la mala imagen que los españoles tienen del sector bancario desde la crisis de 2008. Para ello se ha propuesto dar visibilidad a las mujeres que ocupan ya puestos de responsabilidad y promover que se amplíen servicios presenciales y digitales.

---

por Jesús Ruiz Mantilla  
fotografía de Enrique Escandell



**A**LEJANDRA KINDELÁN TIENE en el centro de la mesa de su despacho un equilibrista que apunta y planea sobre el cielo de Madrid. Pero ella, lo repite más de una vez en su puesto de presidenta de la Asociación Española de Banca (AEB) situado en la planta 30ª de una de las torres de Chamartín, lo que pretende es acercar su sector a la calle. Lo tiene difícil... Hoy, los encargados de guardar nuestro dinero no cuentan con buena reputación entre los ciudadanos y Kindelán cree que esa fama es injusta, poco ponderada. Pero la banquera ha llegado a romper techos de cristal. También ha resultado complicado que una mujer ostente su cargo como líder de la patronal bancaria por primera vez en la historia y ella lo logró justo hace un año en un contexto de acecho de crisis, aunque con resultados económicos espectaculares. Ha sido después de una carrera sólida en el Central Hispano primero y después en el Santander, donde fue responsable del servicio de estudios y asuntos públicos. Echa de menos el abrazo del trópico con el que creció en Caracas desde que naciera allí en 1971. Vivió en la capital venezolana hasta que se trasladó a estudiar Economía y Ciencias Políticas en la Universidad de Wellesley (Massachusetts), la primera institución pública femenina en Estados Unidos. Hoy quiere fomentar la visibilidad de las mujeres en las jerarquías de un sector, dice, con tacto, "tradicionalmente masculino".

### **Ante crisis del sistema financiero como las que se han vivido a mitad de marzo, ¿usted sabe guardar la compostura?**

Lo primero que pensé es: necesito información para entender lo que está ocurriendo.

#### **Más que decirse: "¡Calma!"**

Bueno, es que yo creo que la llevo dentro. No soy de las que empiezan a gritar: "¡Ah, qué horror!". Y, además, siento la responsabilidad de transmitirla al equipo.

#### **¿Por eso está en este puesto?**

No lo sé, o sí, es un factor más, entre otros.

#### **¿Cuándo supo que era buena con los números?**

De muy pequeña. Cuando estaba en Caracas en el colegio me seleccionaron para las olimpiadas nacionales de matemáticas. También a las de química.

#### **¿Qué hacían en Caracas?**

Mi madre es venezolana y mi padre [que es español] comenzó a trabajar allí entre 1980 y 1987. Yo era muy joven.

#### **¿Cómo era aquella Venezuela?**

Maravillosa. Con una naturaleza espectacular, lo pasé

muy bien. Los contrastes sociales y la inseguridad estaban ahí. Me chocaban. Pero cuando pienso en ello recuerdo la luz, el mar, la exuberancia del trópico.

#### **¿Siempre quiso trabajar en la banca?**

¡No! Yo quería ayudar al mundo. Estudié para ello Economía y Ciencias Políticas. Lo de Venezuela me había marcado. Las turbulencias. Quería ayudar, saber y entender por qué a un país con gente buena y preparada le puede acabar yendo mal.

#### **¿Cómo se proponía cambiar el mundo?**

Estudié en Estados Unidos, en la Universidad de mujeres de Wellesley, en la Costa Este, e hice una tesis sobre la calidad de la educación. Cómo la mejora de las personas estaba directamente relacionada con eso. Al salir de ahí me fui al Banco Mundial y luego a Madrid a buscar trabajo en algún lugar que me ayudara a seguir entendiendo. Entré en los servicios de estudios de los bancos y me contrataron en el Banco Central Hispano (BCH). Una experiencia maravillosa, me encantó.

#### **¿Qué aprendió ahí?**

Mucho. Me metí a fondo en temas europeos. Vivíamos la etapa de introducción del euro. Con lo cual me tocó entenderlo y acompañar a personas del banco que iban a ver a clientes para explicárselo. Me lo pasé bomba.

#### **¿Iban puerta a puerta? ¿Como apóstoles del euro?**

No sé si tanto...

#### **A ver, ¿cómo lo explicaba?**

Pues desde los factores de conversión: 166,6 pesetas por cada euro. Que era bueno, necesario, que empezaría como una moneda virtual y que existiría una transición entre eso y las monedas. Lo explicaba divinamente.

#### **Visto, hoy, lo que usted predicaba entonces, ¿se quedó corto para bien o fue peor?**

Sin duda, para bien. El euro ha sido un factor de crecimiento, desarrollo y progreso alucinante para Europa en general y para España en particular.

#### **¿Qué visión aquella, ¿no?**

Espectacular. Visión y liderazgo.

#### **Usted pertenece a una generación que creció con una dinámica: la integración en estructuras como la UE. Llega la crisis de 2008 y la dinámica se invierte hacia la desintegración. ¿Por qué?**

No sé, en 2008, Europa respondió en el sector financiero con pasos importantes. Se montó la unión bancaria. Hoy en día disponemos de un supervisor único, una manera de resolver las crisis en nuestro sector, una armonización de la normativa europea, contamos con más herramientas que nos proporcionan un criterio de gestión. Se dieron pasos relevantes a partir de aquello.



Alejandra Kindelán, en su despacho de la sede de la Asociación Española de Banca en Madrid.

**“La banca tiene una imagen que no se corresponde con la realidad. Debemos trabajar en eso”**

Globalmente, continuaron los pasos, aunque la pandemia haya afectado a las cadenas de valor que debemos reacomodar. En ese sentido no soy pesimista. Creo que debemos reordenar, quizás vayamos algo más hacia una regionalización, pero no hacia una fragmentación.

**Me alegro si desde el sector bancario y financiero lo aprecian así, pero en cuanto a las fracturas sociales, ¿ocurre lo mismo? ¿O la que comenzó con la depauperización de las clases medias ha conducido a opciones populistas desintegradoras?**

En ese aspecto, sí. Estoy de acuerdo. Nos hemos movido a dos velocidades. Llegó un momento antes de 2008 en que el mundo estaba mejor que nunca. Los niveles de pobreza o de conflicto armado habían bajado. El acceso a la educación y la sanidad eran muy óptimos. La desigualdad entre países había disminuido, pero dentro de los países, no, se fue comprobando ese proceso de desintegración en las clases sociales. Y eso generó esa polarización, a la que

habría que sumar el efecto de las redes sociales. Son dos cuestiones a tener en cuenta al medir esa polarización.

**La crisis de 2008 ¿vino dada por una desregulación brutal de los mercados unida a la avaricia salvaje de ciertos sectores?**

Hablaría de mala gestión, no sé si de avaricia salvaje.

**Perdón, me salió la voz del chavalillo educado en el catolicismo y le he dado una categoría moral a la pregunta. Pero avaricia, era.**

No sé, yo no voy a pronunciar esa palabra porque luego me lo pones en el titular. Yo insisto en la mala gestión.

**¿Provocada por la compulsión del dinero fácil y el claro engaño hacia los clientes para que se apuntaran a productos como las hipotecas basura?**

Ahí había burbujas. Todo el mundo se muestra contento cuando las cosas suben.

**¿La trampa de la euforia?**

Exacto, todo el mundo contento al beneficiarse. Pero no sé si definirlo como avaricia. Luego las cosas cambiaron. Muy drásticamente. Llegaron los ajustes.

**¿No lo veían venir los servicios de estudios de la banca?**

Quizás sí, pero era difícil prever cuándo. Ni en qué medida. El detonante fueron aquellos productos.

**¿Que se promovieron con avaricia?**

Posiblemente, aunque no lo quiero decir, sabes, por el titular. Dejémoslo en la exuberancia que luego se corrigió.

**Contaba antes que cuando fue apóstol del euro, primero explicaban que la moneda sería virtual.**

**Hoy podemos equiparar eso al proceso de cierre de oficinas de la banca española. Lo físico, la presencia, se ha volatilizado y algunos clientes no lo entienden ni se saben manejar con ello. ¿Avaricia o exceso de ahorro?**

Bueno, creo que ya lo estamos arreglando. Primero, el fenómeno de la presencia física no es exclusivo de la banca, sino de todos los servicios públicos y privados. Nosotros, como sector, después de que con la covid se aceleró muchísimo ese proceso de digitalización, al salir tomamos conciencia, y eso es verdad, por el ruido que había.

**Más bien porque la gente protestó y empezó a aporrear la puerta.**

Bueno, pues por lo que se generó, nuestro sector se lo tomó muy en serio y comenzó a aplicar medidas que han ido mucho más allá que en otros ámbitos.

**¿Por qué no lo hicieron antes?**

Bueno, pues porque la covid nos obligó radicalmente a adaptarnos a lo contrario. De hecho, hay una parte importante de nuestros clientes que no han vuelto a

pasar por la oficina del mismo modo que existen en otros campos. Hoy el 81% de nuestras sucursales están abiertas de nueve a dos cuando hace un año era la mitad: 6,3 millones de clientes mayores de 65 años han sido atendidos a ese nivel o por teléfono, por una persona. Hemos adaptado tipos de letra, hemos dado cursos de capacidad digital en los que hemos visto cómo muchos han aprendido a hacer un *bizum*. Nos estamos esforzando muchísimo. Tenemos una hoja de ruta clara. Vivimos entonces un momento muy disruptivo. Nos ayudaron a verlo personas como Carlos San Juan con su campaña.

**¿Ya lo han tranquilizado?**

Creo que sí, salíamos de una época muy rara y aprendimos. Tomamos nota y cambiamos. Lo mismo que nos hemos comprometido a seguir con las cartillas para mayores de 65 años.

**¿Tuvo usted cartilla de pequeña?**

Yo, no. Pero porque vivía en Caracas y allí no era muy común. Eso es lo que me hizo darme cuenta de lo avanzada que estaba la banca al llegar a Madrid. El caso es que ahora debemos combinar las cartillas con los móviles. Ser buenísimos en una cosa y en otra. ¡Que en España tenemos Bizum! Con 23 millones de usuarios. Son inversiones en ideas, en tecnología. Tenemos que estar ahí, en el Bizum, pero también en las cartillas.

**Es que la pandemia nos partió a todos el eje. Nos cambió. ¿A usted también?**

A mí también, trabajé mucho. Ha sido la época de mi vida en la que más he trabajado. Hicimos mucho en los bancos, estábamos muy preocupados. Mucho. Yo estaba entonces en el Santander. Debía entender entonces qué estaba pasando y andaba también en temas de regulación. Todos los parámetros saltaron por los aires.

**¿Se sentía el miedo?**

Miedo, no. La incertidumbre, sí.

**Ya le salió el equilibrio.**

Equilibrio, equilibrio... Sí. Me encontraba en un barco seguro. En España, nuestras entidades son líderes en gestión de riesgos, esa es la clave de los bancos. Son muy buenos, entienden mucho este negocio y cuando lo compruebas, durante la covid, da mucha paz.

**¿Tanta como la que les dio el Gobierno a la hora de aplicar medidas que aguantaran el desastre, desde los ERTE a la inyección de fondos?**

Por supuesto. La colaboración público-privada fue fundamental en ese contexto. Funcionó estupendamente. El Gobierno y los agentes sociales y las empresas privadas. El sector trabajó mucho previamente en gestión de crisis: *war games* los llamaban. Habíamos hecho varias

pruebas con casos reales. Y debíamos aportar soluciones en las salas de máquinas.

**Pero estoy seguro de que nunca nadie imaginó una situación así. ¿Con qué tenían que ver?**

Con temas de *hackers*, por ejemplo. Pero lo importante es que sabíamos a quiénes teníamos que convocar, cómo comunicarnos con los de arriba. Toda la banca había hecho esos ejercicios.

**¿Cree que tiene mala imagen la banca?**

Creo que tenemos que poner en valor lo que hacemos.

**Vale, ¿pero le preocupa que la banca tenga mala imagen?**

Tiene una imagen que no se corresponde con la realidad y debemos trabajar eso. La imagen de los bancos se mide en dos esferas: general y particular. La banca y tu banco. **A muchos, el disgusto con su propio banco les da una mala imagen de la banca.**

Se puede cambiar de entidad. Lo tenemos medido. Los clientes tienen mejor imagen de su banco particular, pero no buena de la banca. Entre el 70% y el 75% de satisfacción andan. Pero cuando preguntas por la banca, baja. Tiene una imagen mala, es verdad, y no sé bien por qué.

**¿Qué ha hecho para que sea así?**

Hay deudas del pasado. La crisis bancaria de 2012 generó mala imagen en todo el sector cuando lo que ocurrió es que hubo algunas entidades mal gestionadas y altamente politizadas, con modelos de negocio insostenible que quebraron. Hoy en día, los que están en funcionamiento, además de sobrevivir a una crisis muy fuerte, aportaron a ese rescate 23.000 millones a fondo de garantía de depósitos para dejarlo en cero. Una parte muy sustancial de la factura la pagaron los bancos sanos que están hoy aquí. Para mí, esa idea del rescate que está en la exposición de motivos del impuesto que ha anunciado el Gobierno a la banca responde a una narrativa errónea.

**Fíjese la mala imagen que tendrán los bancos que sirve a un Gobierno para aplicarles un impuesto y marcarse un tanto a favor. ¿Cómo se explica?**

Sobre la base de dos cosas: que se rescató a la banca y ganamos demasiado dinero.

**O sencillamente, porque en un contexto de crisis, todos lo pasamos mal y se nos exigen esfuerzos.****Arrimar el hombro. Un poco más si cabe, a quien más gana. Fácil de entender, ¿no?**

Bien, y yo respondo. Arrimar el hombro, nos encanta.

**Pero no hablemos de metáforas, ¿cuánto?**

Sí, sí. Pero es que estamos gastando en arreglar según qué problemas derivados. Primero la presencia en la España rural, que si se vacía, no es solo culpa de la banca.

Luego, los que se pueden presentar a causa de posibles deudores hipotecarios por la subida de tipos. Ahí nos hemos comprometido con una serie de medidas para suavizar las cuotas. Arrimamos el hombro también en eso. Y después, impuestos pagamos, los que más. No hay un sector bancario en Europa que pague más. En todo el continente. Además de repartir un dividendo que llega a 5,6 millones de accionistas minoritarios.

**Y entonces, ¿por qué muchos han ido como locos a hacer cola para comprar letras del Tesoro?**

Remuneran divinamente, me parece un activo seguro.

**Muchos alegan que lo hacen por los escasos beneficios que reporta la banca.**

De esto puedo hablar poco. No debo comentar prácticas comerciales de nuestras entidades desde la asociación.

**O sea, que sí.**

Venimos de un mundo de exceso de liquidez y los bancos están devolviendo al Banco Central Europeo. Si van a pagar por depósitos, no lo sé. Estamos en un momento de normalización de tipos.

**¿Qué pasará con los tipos?**

Me temo que seguirán subiendo. La inflación sigue alta y el deber del BCE es controlarla. Lo tienen claro.

**¿Le pareció raro que la nombraran al frente de la asociación española de la banca en la que nunca había sido designada una mujer para el puesto?**

Raro, no. Aquí estamos ya. Y debemos normalizarlo.

**A partir de ahora están obligados por ley. Pero ¿es el sector financiero todavía muy machista?**

No sé si machista, pero ha sido tradicionalmente masculino. Sin embargo, en nuestro sector, muchas mujeres ocupan niveles directivos muy altos y una de las cosas en las que quiero empeñarme es en visibilizar ese talento para que no ocurra lo que dice, que no lo parece. Seguiremos. La cara de la banca no es lo que era hace años. Tenemos que seguir trabajando para eliminar barreras, animar y ayudarlas a obtener confianza en sí mismas.

**Y a mandar.**

Y a mandar... Mandamos muy bien, eh. Porque nos complementamos excelentemente con los hombres.



**“La covid nos cambió a todos. Durante la pandemia, en la banca, miedo no vivimos, pero incertidumbre, sí”**

**¿Qué sensibilidad diferente aporta al mando una mujer en el sector bancario?**

Creo que algo más de empatía y sensibilidad social o la diversidad, todo eso creo que se da más en las mujeres, aunque no sea exclusivo de ellas. Tenemos un sesgo más inclinado hacia eso. Me parece estupendo que se complemente con otras capacidades. Yo apuesto por los equipos diversos no solo en género, también en sensibilidades o procedencias y experiencias de otros ámbitos.

**Pues ha demostrado usted equilibrio, que no frialdad.**

Eso, desde la universidad. Mis profesores me decían que se reían cuando me quejaba de

que estaba estresada. Era difícil verme así. Pero la procesión va por dentro. Mis tres hijos también ayudan a ese equilibrio.

**¿De qué edades?**

Una chica y dos chicos de 23, 21 y 16, cumple el pequeño.

**¿Van por el camino de mamá?**

No necesariamente, pero ya veremos. Se lo saben todo, tienen un nivel de información brutal. Me enseñan muchas cosas, una buena conversación con ellos es parte de mi equilibrio personal. Y no ha sido fácil complementar la carrera con la maternidad. No lo ha sido. Todo era mucho más complicado antes. La cultura laboral se ha transformado radicalmente. Ni se hablaba de conciliar. El mundo ha dado la vuelta en 20 años como nunca. Para bien y para mal, en algunos aspectos. Para bien en esta transformación de mentalidad. Antes ni se pensaba en eso. También en temas socioambientales, contactos con ONG, que las empresas se vean como agentes sociales, no a espaldas.

**¿Y lo malo?**

El tema tecnológico. La soledad, las redes sociales, esa presión, la verdad, me da pena. Es algo que puede penetrar como un veneno y acabar con las familias. Me cuesta y me da un poco de vértigo. Me planteo cómo se puede cambiar eso, volver a relaciones humanas más estrechas, a la compasión por nuestros semejantes. La especie prosperó por la compasión, al preocuparse por los débiles de la manada, cuenta el paleontólogo Juan Luis Arsuaga. Y eso, con las maquinillas... Puff... —EPS