



Carlos Díaz

José Luis Gómez Alciturri lleva 38 años vinculado al Grupo Santander, desde que a finales de los años 60 se incorporó al Banco Santander. En su trayectoria profesional destaca su labor en responsabilidades relacionadas con la auditoría de empresas del Grupo en Latinoamérica o la vicepresidencia del Banco en Puerto Rico; en 1989 se vincula a la dirección de Recursos Humanos, como director de Administración y Operaciones –con las funciones además de Relaciones Laborales, Gestión Financiera y Presupuestaria– y en el 2003 pasa a ser director de RR HH del Grupo.

**José Luis Gómez,**  
**director general adjunto**  
**y director de RR HH del**  
**Grupo Santander**

# Una buena dirección de personas repercute de forma positiva en los márgenes financieros

**El Área de Recursos Humanos del Santander tiene como prioridad el contribuir a mejorar la competitividad del Grupo en los 40 países en los que está presente. En un mercado tan competitivo como el financiero, la formación y el desarrollo de los 126.000 empleados es imprescindible para lograr la satisfacción de los clientes y aspectos como la innovación, la iniciativa, la capacidad comercial o la ética son los valores que se inculcan y fomentan. José Luis Gómez Alciturri, director general adjunto y de Recursos Humanos del Grupo Santander, está especialmente orgulloso de la experiencia que ha supuesto la creación de la Ciudad Grupo Santander, de la que asegura que es una apuesta por las personas.**

## ¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de RR HH en los últimos años?

El Área de RR HH del Grupo Santander ha estado siempre muy preocupada por responder a las necesidades del negocio y, por ello, una de nuestras prioridades en estos últimos años se ha centrado en contribuir a la eficiencia necesaria para ser competitivos en un mercado global. Y sin duda, ésta será una constante en nuestra gestión; eso sí, dentro de los márgenes presupuestarios, velando por captar también el mejor talento para la organización y dentro de los diferentes marcos legislativos en los que tenemos que movernos.

Por otro lado, después de una etapa donde la exigencia ha sido contribuir al máximo al ajuste estructural, sin merma de calidad del capital humano, nos hemos preocupado por adquirir un mayor nivel de confianza, motivación y desarrollo para los directivos, empleados y las áreas del Grupo.

También cabe destacar nuestro papel en la creación y puesta en marcha de la Ciudad Grupo Santander en Boadilla del Monte, proyecto que está prácticamente finalizado. Aquí, además de tratar de contribuir a generar una atmósfera de trabajo más amigable, nos hemos preocupado por facilitar una mejor confluencia entre los intereses personales y las responsabilidades laborales de las personas, así como de promover la participación, el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.

En este marco, atendiendo a estos retos, marcados por la continua expansión y globalización de nuestro Grupo, el departamento de Recursos Humanos se ha reorganizado en torno a tres líneas de actuación: áreas de gestión de recursos humanos, unidades de negocio y áreas funcionales, así como otra especializada en gestión de recursos directivos; áreas de servicios compartidos, donde se trata de ofrecer todos aquellos servicios de administración y salud laboral necesarios; y las áreas especializadas, destacando políticas corporativas, compensación y beneficios, etc. y el centro corporativo de formación y desarrollo.

## ¿Cuáles son los retos y objetivos a medio y largo plazo de su área?

En el marco mencionado, el área de Recursos Humanos se ha marcado como retos estratégicos contribuir a la globalización del Grupo y a la mayor transversalidad de las unidades funciona-

les, así como a mantener altos niveles de liderazgo y de rendimiento.

Para ello, hemos puesto en marcha dos tipos de proyectos estratégicos en el área. Por un lado, hemos lanzado el denominado "Plan 5 de Recursos Humanos", donde nos comprometemos con cada empleado en que conocerá cómo son y cómo le afectan, de forma transparente, las prácticas de la función en torno a ciertos ejes de actuación: objetivos y metas; formación y desarrollo; personas y funciones; evaluación y comunicación; y, por último, compensación y beneficios.

Por otro lado, hemos definido y estamos implantando el nuevo modelo de recursos directivos del Grupo Santander, que trata de contribuir al desarrollo del "Directivo Santander" como promotor de los valores corporativos, así

## El activo más valioso son las personas, cuyo compromiso repercute en la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes

como el desarrollo de las competencias que faciliten, a través de sus colaboradores, altos niveles de rendimiento, el desarrollo profesional y la innovación.

## ¿Cuántas personas gestionan, en cuántos países y cuáles son los perfiles más demandados?

En estos momentos somos unas 126.000 personas en todo el Grupo y operamos en más de 40 países de los cinco continentes, destacando Latinoamérica y Europa.

Por nuestra dispersión geográfica y líneas de actividad son muchos los perfiles que buscamos, pero insistiendo en la asunción de unos valores muy concretos –como la innovación, capacidad comercial, ética, iniciativa, etc.–.

Sin embargo, puesto que nuestra especialización es la banca comercial, el perfil más buscado es el del profesional bien formado con capacidad y actitud para asesorar a nuestros clientes sobre productos financieros, eficaz y proactivamente. Ello, obviamente, sin olvidar otros perfiles especializados en negocios mayoristas y la gestión de riesgos, principalmente.

## ¿Qué implica para la gestión de RR HH que la plantilla esté tan dispersa geográficamente y cómo trabajan esta diversidad en el Grupo Santander?

Efectivamente, nuestra distribución y dimensión implica una gestión compleja del capital humano en la que también influye nuestra creciente expansión. Baste destacar dos aspectos claves que afectan directamente a la gestión de las personas en este entorno: nuestra estrategia de negocio es multilocal, lo que hace que existan cuatro idiomas como oficiales en nuestro Grupo –español, portugués, brasileño e inglés–; y el concepto de franquicia de los negocios con una base global de las funciones de soporte, lo que hace que tengamos más de 500 ex patriados.

Así, la función de Recursos Humanos del Grupo se caracteriza, por un lado, por una gestión descentralizada de recursos, cercana a las direcciones de negocio, a las necesidades globales; y, por otro lado, por el desarrollo de unas políticas corporativas de recursos humanos en cuanto a compensación, formación y desarrollo, gestión del desempeño, gestión de los directivos claves, etc.

## En esta misma línea, deben trabajar en la gestión de la diversidad cultural y en los ex patriados, ¿cuál es su forma de proceder y sus objetivos en este ámbito?

La política de ex patriados, por tres años de media de duración, es una de nuestras prácticas corporativas en Recursos Humanos desde el inicio, procurando ofrecer oportunidades de de-

desarrollo a los profesionales con talento y capacidades del Grupo, en función de las necesidades geográficas para el desarrollo funcional organizativo y de los negocios.

Por otro lado, me gustaría destacar la reciente creación de una unidad corporativa, dentro del marco de la política global de formación y desarrollo, especializada en la creación de un nuevo programa de integración corporativo para asegurar la bienvenida, transmisión de nuestra visión, valores, estrategia, modelo de negocio y adecuación profesional necesaria, mediante las acciones locales y globales de actuación; estas últimas, con especial hincapié en los directivos y otros colectivos seniors de nueva incorporación.

En concreto, el programa se aplica de forma local para empleados, pero con base homogénea, y de forma centralizada –en el Centro Corporativo de Formación y Desarrollo de la Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte (Madrid)– para los directivos que se incorporen al Grupo.

Con este programa pretendemos que todas las personas que se incorporan al Grupo tengan durante los seis primeros meses una completa visión general del Grupo, ése es nuestro principal objetivo.



## La Ciudad Grupo Santander, experiencia innovadora

La Ciudad Grupo Santander supone una de las experiencias empresariales más innovadoras que se han realizado en España en los últimos años, según destaca Gómez Alciturri. Algunos de los aspectos clave que desde el área de Recursos Humanos valoran muy positivamente este cambio son:

- Mejora de la eficiencia, aumento de la productividad y ahorro de costes en desplazamientos.



- Puestos de trabajo más espaciosos, luminosos, funcionales, ergonómicos y dotados de la tecnología más avanzada.
- Más y mejor comunicación interna, ya que se ha pasado de veintitrés centros de trabajo a un único centro integrado, por la propia configuración y arquitectura de los edificios y a utilizar tecnologías como la mensajería unificada IP (telefonía, intranet, videoconferencia, etc.) que facilitan enormemente la interacción y colaboración entre las personas.
- Servicios para las personas orientados, entre otros aspectos, a la conciliación de la vida personal y la familiar, como los siete restaurantes temáticos, transporte de empresa con veintidós rutas desde toda la Comunidad de Madrid, el club deportivo, el campo de golf, un centro médico, tiendas, servicios para automóvil, tintorería, Centro Corporativo de Formación y Desarrollo, el Programa de Apoyo al Empleado (que incluye servicio de gestoría, asesoramiento y apoyo personal y familiar, etc.), flexibilidad de horarios o el cen-

tro de educación infantil que tiene capacidad para cuatrocientos niños.

Uno de los aspectos clave para el éxito en todo el proceso de cambios que ha supuesto la creación de la Ciudad Grupo Santander ha sido que en todo momento se han mantenido informadas a todas las partes implicadas –tanto a

## La nueva sede mejora la conciliación de la vida laboral con la familiar de los empleados del Grupo Santander

empleados, proveedores, representantes sindicales o instituciones y organismos públicos– y el esfuerzo de comunicación y coordinación ha sido máximo.

Todas las partes, especialmente los empleados, destaca Alciturri, “han colaborado positivamente y han facilitado el proceso de cambio”. El responsable de Recursos Humanos del Grupo califica como un gran éxito la implantación de este proyecto y subraya que en una encuesta que se hizo al poco tiempo del traslado el 84% de las personas valoraba satisfactoriamente la Ciudad Grupo Santander.

En definitiva, la Ciudad Grupo Santander es para el Grupo, según explica, “una apuesta por las personas” y un reflejo de lo que quieren ser: “Una compañía líder, global, moderna e innovadora”.

### ¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal y cuáles son sus peculiaridades en este terreno?

Somos una empresa de servicios, orientada al cliente y con unos valores muy definidos. En este sentido, las personas son obviamente un elemento clave.

Por ejemplo, sólo en la Red Santander Central Hispano de España en el 2004 se incorporaron más de 1.100 personas. Por ello, hemos desarrollado un proceso de reclutamiento y selección muy estructurado basándonos en la captación de talento universitario que se alinee con nuestros valores –perfil comercial, capacidad de adaptación, trabajo en equipo, orientación a resultados, ética profesional, etc.–. Y lo hacemos aprovechando las múltiples ventajas que nos ofrece nuestra relación estable con una gran cantidad de universidades, desarrollando más de 7.400 convenios de prácticas de estudiantes en el Grupo Santander y nuestros propios programas de postgrado especializados en finanzas, que sirven como una magnífica fuente de reclutamiento.

El Santander tiene que ser un Grupo en el que quieran trabajar los mejores y en el que los mejores lleguen más lejos, con entusiasmo, compromiso y motivación.

### ¿Qué tipo de actividades externalizan y por qué motivo?

Nuestra tendencia es doble en este sentido: por un lado, informatizar e “intranetizar” al máximo, con una visión global, toda la práctica de Recursos Humanos; y, por otro, externalizar todas aquellas tareas administrativas y operativas de la función que no ofrecen valor añadido significativo.

### ¿Qué políticas y actividades de formación siguen?

La formación y desarrollo de nuestras personas es uno de los aspectos fundamentales por los que hemos apostado siempre y uno de los que queremos reforzar en el medio y largo plazo como herramienta de creación de valor del Grupo para nuestro *stakeholders*, comenzando, obviamente, para los empleados.

Por ello, nos hemos marcado como objetivo prioritario conseguir hacer de la función de formación y desarrollo una auténtica práctica global del Grupo –aprovechando las ventajas que

ofrecerá nuestro nuevo Centro Corporativo de Formación y Desarrollo, del que queremos que sea una referencia a nivel mundial– desarrollando una visión, procedimientos y herramientas comunes que aporten valor en una doble vertiente: por un lado, potenciar el entrenamiento, la formación y el desarrollo de los empleados; por otro, apoyar la consecución de los objetivos operativos y de negocio de las Divisiones y el Grupo. Para ello, hemos dado un nuevo alcance a la función de formación y desarrollo, ofreciéndole un auténtico alcance corporativo y organizándola en torno a tres pilares de actuación: integración de nuevas personas al Grupo; escuelas funcionales orientadas a la formación para contribuir a los objetivos y al desarrollo de los mejores de las unidades de negocio y áreas funcionales del Grupo; y desarrollo de directi-

vos, principalmente los que son gestionados corporativamente (que denominamos Top 200) o con criterios institucionales a nivel local (que son los directivos superiores 1 y 2).

En este marco, el Centro Corporativo de Formación y Desarrollo se ha concebido como foro de encuentro, participación, comparación de mejores prácticas, reflexión, formación y desarrollo de los profesionales del Grupo.

En este ejercicio del 2005 ya hemos iniciado la puesta en marcha de diversos programas corporativos como el Programa Corporativo de Formación sobre Concepto de Grupo; el curso de

## Tenemos como retos estratégicos contribuir a la globalización del Grupo y mantener altos niveles de liderazgo y de rendimiento

Integración Corporativa para nuestros directivos; el Programa Corporativo de Formación de los Top 200; el Programa de Formación sobre Basilea II; el Programa de Formación de Riesgos Medioambientales, que está dentro del marco de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa; etc.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento en su organización?

Dentro de la función de formación y desarrollo llevamos a cabo programas, desde hace cinco años, que favorecen la identificación y el desarrollo de los profesionales de alto potencial de las diferentes divisiones, con criterios homogéneos.

Algunos de estos programas tienen un alcance a nivel corporativo –como por ejemplo los

planes de riesgos, de banca mayorista global o de tecnología— y otros se aplican a nivel local o regional, más ligados al alcance del negocio —como el Plan Apolo de Desarrollo de Talento de la Red Santander Central Hispano o el Plan de Desarrollo Jóvenes Directivos con Potencial de América Latina—.

Entre otras herramientas, en los procesos de identificación y valoración de potencial utilizamos procesos de *assessment center* para jóvenes con potencial y de *audit management* para ejecutivos seniors o directivos con más experiencia. Por otro lado, los planes de desarrollo, en su diseño, tienen un componente individual y colectivo y utilizan diferentes metodologías como: programas de desarrollo directivo ad hoc

motivada para obtener resultados y, al mismo tiempo, permanentemente actualizada; asesorar de forma profesional y personalizada al cliente; responder a la competencia en tiempo y forma; innovar de forma continua en productos y servicios; aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías en la gestión operativa y las relaciones con los clientes; etc. Todos éstos son rasgos de una empresa de servicios, en un entorno muy competitivo con alta dependencia de nuestro capital humano. Sencillamente, desde el punto de vista de las políticas de recursos humanos, eso supone plantear acciones de compromiso y rendimiento de los empleados basándonos en su motivación y empleabilidad a corto y largo plazo.

## La Responsabilidad Social Corporativa es un elemento estratégico de gestión para el Grupo Santander, que le dedica el 2,7% de su beneficio

con escuelas de negocio; formación individualizada de adecuación competencial; *coaching*; *mentoring*; etc.

Por ejemplo, en el 2004 se evaluó el alto potencial de cerca de 1.000 empleados y más de 400 están siguiendo planes individualizados de desarrollo.

### ¿Cuáles son las principales peculiaridades de la gestión de los recursos humanos en su sector de actividad?

La gestión de recursos humanos, en un sector como el financiero, se caracteriza por dar respuesta, de forma continua, a factores que forman parte de su idiosincrasia, como la contribución a la obtención de márgenes financieros adecuados; disponer, en todo momento, de una plantilla que ha de estar

No obstante, el Grupo Santander en muchos aspectos tiene similitudes con empresas de nuestro tamaño o de nuestro sector, pero nuestra forma de desarrollar la función de recursos humanos de forma concreta, se preocupa de apoyar el desarrollo nuestros valores —donde la innovación, el dinamismo, la anticipación, el liderazgo o la ética profesional son la referencia a la hora de actuar en el día a día— y a nuestro reto de competir con éxito en la liga de los 10 primeros bancos del mundo en la que hemos entrado.

### ¿Qué tipo de políticas de conciliación entre vida laboral y personal se han implantado en su compañía y qué pretenden conseguir a través de ellas?

La conciliación de la vida laboral y personal es uno de los aspectos en los que más estamos trabajando. De hecho, recientemente hemos firmado con los principales representantes de las federaciones sindicales del banco matriz un acuerdo para ayudar a una mejor conciliación de la vida laboral y familiar. Y sin duda, la puesta en marcha de la Ciudad del Grupo Santander nos ha permitido convertirnos en un referente en este campo.

### ¿Hasta qué punto es medible la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados de una empresa?

Es cierto que en muchas ocasiones se cuestiona cómo y en qué medida contribuye la función de Recursos Humanos a la cuenta de resultados de una compañía. No es nuestro caso; en el Grupo Santander, una empresa de servicios financieros, sabemos que el activo más valioso son las personas —por sus capacidades, sus competencias y su compromiso—, y ello repercute en calidad de servicio y satisfacción de los clientes, en la productividad... en definitiva, en los márgenes financieros.

Más concretamente, para medir la contribución de la función, que al final hacemos todos, desde Recursos Humanos utilizamos varias herramientas como la dirección por resultados; la evaluación del desempeño a nivel individual por competencias; mediciones de satisfacción, aplicabilidad en el puesto y ROI en las actividades de formación y desarrollo; análisis de clima; etc., consolidando toda esta información en cuadros de mando para su eficaz gestión.

### Ustedes están apostando muy fuerte por implantar la responsabilidad social corporativa en su organización, ¿a qué está afectando dentro del departamento de RR HH este nuevo modelo de gestión?

Grupo Santander asume la responsabilidad social corporativa como un elemento estratégico de su gestión, convencido de que el crecimiento empresarial está estrechamente ligado a los compromisos que mantiene con todos los grupos de interés con los que se relaciona: clientes, accionistas, proveedores y, por supuesto, empleados; así como, con la sociedad en general y el medio ambiente. Por ello, la inversión total del Grupo en proyectos de RSC en el 2004 fue de 84,4 millones de euros; es decir, un 2,7% de nuestro beneficio neto atribuido.

De cara a nuestros empleados, destacan proyectos como la Ciudad Grupo Santander; el nuevo Centro Corporativo de Formación Financiera o el proyecto corporativo de Integración e Igualdad de Oportunidades, más allá del proyecto Óptima, en el que ya estamos comprometidos.

De cara a la sociedad en general, destaca nuestro proyecto con el mundo universitario, teniendo más 400 convenios de colaboración con universidades de Iberoamérica; destacando, la inversión en proyectos tan singulares como Universia, el Portal Miguel de Cervantes, el desarrollo de más de 7.400 prácticas de estudiantes en el Grupo o la Fundación Centro Internacional Financiera ■



al detalle

redaccion@custommedia.es

### El esfuerzo del Grupo Santander

- El área de Recursos Humanos del Grupo Santander gestiona a más de 126.000 empleados en 40 países de los cinco continentes, destacando Latinoamérica y Europa.
- El Grupo tiene cuatro idiomas oficiales —español, portugués, brasileño e inglés— y cuenta con más de 500 ex patriados.
- Durante el pasado año 2004 se incorporaron al Grupo más de 1.100 personas.
- El área de Formación y Desarrollo se organiza en tres pilares: la integración de nuevas personas, las escuelas funcionales y el desarrollo de directivos.
- En los procesos de identificación del talento utilizan procesos de *assessment center* para jóvenes con potencial y de *audit management* para ejecutivos seniors o directivos con experiencia.
- El Grupo acaba de firmar con las federaciones sindicales del banco matriz un acuerdo para ayudar a mejorar la conciliación de la vida personal con la laboral.