



**Gemma Medrano Basanta,**  
responsable de Directivos y Gestión de Personas de  
**Bankia**

Emilio Vázquez

# A través de las canteras de talento, preparamos a los profesionales para ser directivos

**Con una estructura marcadamente descentralizada, para poder dar servicio a una plantilla de 16.000 profesionales distribuidos por todo el territorio, la Dirección de Personas de Bankia tiene como claro objetivo la identificación y gestión del talento. Para ello, ha diseñado diversos programas que, además de crear canteras de talento, desarrollan a los profesionales para asumir la siguiente posición directiva y dar, así, respuesta a las necesidades del negocio en cada momento. En esta entrevista con Gemma Medrano, hacemos un repaso a las principales iniciativas puestas en marcha en la gestión de personas desde que se incorporó a la entidad financiera en 2012.**

## ¿Qué complejidad entraña la gestión de personas en el sector financiero?

La mayor dificultad del sector financiero es la dispersión. Es un sector distribuido y tenemos 2.500 centros de trabajo en toda España, lo que provoca que la gestión sea mucho más compleja. Además, la mayoría de los centros de trabajo son muy pequeños, algunos de ellos formados por equipos de tres personas, y ello se traduce en mucha gestión diaria.

## ¿Cómo se estructura el departamento de RRHH para dar servicio a esta descentralización?

Contamos con un equipo de Gestores de Personas, que en realidad son HRBP, que están distribuidos por los territorios, y cada uno de ellos tiene aproximadamente unas 400 o 500 personas a su cargo. Otra ventaja de nuestro modelo es que un porcentaje muy elevado de nuestros Gestores de Personas son profesionales procedentes del negocio a los que hemos formado y tutorizado centralizadamente, y los hemos certificado como *coach*. Es decir, mi equipo no está formado por especialistas en Recursos Humanos, sino por profesionales que conocen el negocio en profundidad y, por lo tanto, tienen una gran vinculación y credibilidad. Por otra parte, mi equipo participa en los Comités de Dirección correspondientes, de forma que siempre estamos muy vinculados al negocio. Y, finalmente, desde 2012, hemos trabajado intensamente para eliminar todas las tareas administrativas que no añaden valor y hemos puesto el foco en gestionar el talento, identificarlo en toda la organización y anticiparnos a las necesidades del negocio. Este es nuestro modelo.

## Hablando de identificación de talento, ¿cómo la realizan en una organización con 16.000 empleados?

En 2012 llevamos a cabo un proceso de identificación de talento a nivel directivo y desde 2013-2014 tenemos identificado a un colectivo de más de 3.000 personas. Sabemos qué profesionales tienen aspiración, a quién podemos promocionar, cómo evolucionan, etc. Se trata de un colectivo que, aunque

parezca grande en volumen, es más fácil de trazar a nivel de carrera profesional, pero el problema con el que nos encontramos es la complejidad de gestionarlo de una forma centralizada y, por ello, lanzamos los Planes de Dinamización.

## ¿En qué consisten estos Planes de Dinamización?

Con la ayuda de los directores y responsables correspondientes en los diferentes ámbitos, también en servicios centrales, y en función de las necesidades, identificamos lo que llamamos la cantera de talento. Son profesionales a los que preparamos para ser directivos a través de los Planes de Dinamización, que son programas de dos años durante los cuales tienen a un tutor asignado, que suele ser un

director de oficina con experiencia. Además, el equipo de las territoriales o de direcciones de negocio les ayuda con formación específica de riesgo, de control de gestión, etc., y desde Recursos Humanos les formamos en gestión de equipos. Luego, dependiendo del perfil de las personas, organizamos formación específica para cada una de ellas y les hacemos rotar temporalmente en otros puestos. Este plan, que se gestiona con mucho esfuerzo, nos ha dado muy buenos resultados. En la actualidad, tenemos un colectivo de 800 personas que han pasado por esta formación y alimentan las canteras de talento de la entidad para poder cubrir posiciones en la medida que van surgiendo necesidades.

## Y, recientemente, han lanzado los Planes de Desarrollo de Habilidades. ¿Qué objetivo persiguen?

A diferencia del Plan de Dinamización, los Planes de Desarrollo de Habilidades son una acción centralizada que tiene como objetivo que todos los perfiles de

talento se conozcan. Concretamente, tienen el objetivo de preparar a estos colectivos para el siguiente nivel a través de la gamificación, es decir, con juegos en un ambiente tecnológico. Estamos intentando incorporar las nuevas tecnologías a todo el proceso de desarrollo y hemos demostrado que con la misma filosofía que tenemos, basada en el análisis de fortalezas y debilidades, y un *prework* que realizamos con ellos, trabajando luego en esos ambientes tecnológicos caracterizados por la incertidumbre y el cambio, a través de juegos y con gamificación, conseguimos una reflexión final sobre las habilidades de cada persona y cómo afronta las incertidumbres del entorno. Estamos muy contentos porque hicimos un par de pilotos el año pasado que nos funcionaron muy bien, y lo vamos a extender. Tenemos que aprovechar las nuevas tecnologías para extender las oportunidades de desarrollo profesional y la mejora de habilidades directivas a más personas de la organización.

## Los directivos tienen mucho peso en la entidad.

### ¿Qué caracteriza el estilo de liderazgo de Bankia?

Desde 2012, en esta organización, todos los temas de cultura y de estilo directivo se han cuidado mu-

## Tenemos que aprovechar las nuevas tecnologías para extender las oportunidades de desarrollo profesional y la mejora de habilidades directivas

cho de arriba a abajo. Siempre se ha descrito que los directivos tienen que tener una serie de características, pero llegó un momento en el que pensamos que había que escribirlo y redactamos el "Libro de Estilo Directivo Bankia" donde se reconocen los seis principios directivos.

Somos directivos de Bankia en todo momento, no solo cuando estamos en la empresa, sino que también representamos a la entidad cuando estamos fuera. Nuestro comportamiento se basa en la ejemplaridad y en la autoexigencia, es decir, tenemos que ser ejemplares con nuestros equipos. Estamos trabajando para abrir nuestro modelo y que sea más democrático, más moderno, más colaborador y abierto. Luego, unido a esto, asumimos personalmente nuestra responsabilidad. Hemos destacado mucho el tema de trabajar con los equipos. Por otra parte, una de las cosas que se hace muy bien en la organización es la comunicación de arriba abajo. La entidad es muy transparente y muestra de ello es

que, todos los años, el Comité de Dirección se recorre todos los territorios, se reúne con el equipo directivo y explica la estrategia, qué opina de nosotros el mercado, cuáles son nuestros riesgos y cuáles son nuestros retos para el año... Nuestro liderazgo también se caracteriza por conocer a los equipos y que ellos nos conozcan, tenemos que ser gente normal y humana, y, finalmente, reconocer los éxitos.

## ¿Cómo desarrollan al colectivo de directivos?

En Bankia el primer salto directivo importante son las direcciones de oficina y las direcciones de servicios centrales, y para cubrirlo tenemos los programas de cantera de talento que antes he mencionado. Y por otro lado, tenemos la alta dirección que representa un colectivo de 300 personas. ¿Cómo preparamos al primer directivo para el siguiente nivel? Aquí tenemos programas de desarrollo de habilidades directivas, que realizamos con varios proveedores, y que están diferenciados para ocupar posiciones en empresas, en particulares, en servicios centrales, etc.

Siempre trabajamos con la misma metodología. En primer lugar, realizamos una autoevaluación con la que ayudamos a la persona a realizar un análisis sobre sus competencias, sus fortalezas y debilidades. También contamos con la valoración que han hecho sus directivos de él y con el conocimiento que nosotros tenemos, etc. Con toda esta preparación y reflexión, tenemos un *development center* con formatos muy distintos y en el que estamos incorporando nuevas tecnologías. Con profesionales exper-

tos externos y a través de diferentes pruebas, eventos, *role playing*, estudio de casos, etc., les observamos y definimos un plan individual de desarrollo de habilidades y los expertos les ayudan a ponerlo en marcha con *coaching* durante casi un año. Este proceso nos permite tener a gente preparada para asumir el nivel alta dirección.

## Y una vez que llegan a la alta dirección, ¿la formación continúa?

La alta dirección está formada por un colectivo de 300 profesionales y para ellos tenemos el PAD, Programa de Alta Dirección. Se trata de un programa

## El Plan Estratégico de Bankia contempla que en 2020 tenemos que llegar al 40 % de mujeres directivas

anual, que impartimos con escuelas de negocios, en el que trabajamos los temas que son más relevantes en cada momento. Este año, por ejemplo, vamos a trabajar la experiencia cliente en el entorno financiero en un mundo digital y, para ello, trabajamos un módulo más estratégico y otro más personal para la gestión de la diversidad y el compromiso en un entorno digital.

## Al hilo de la diversidad, ¿cómo está representada la mujer en los puestos directivos?

Ha sido una preocupación desde el inicio. En su conjunto, esta empresa tiene un 56 % de mujeres, pero la presencia de la mujer en niveles directivos no se corresponde con su porcentaje. Llevamos mucho tiempo trabajando y poniendo foco con el objetivo de mejorar año tras año. En 2012, teníamos un 29 % de mujeres directivas y hemos cerrado el 2018 con el 35 %. ¿Cuál es la diferencia hoy? El 15 de diciembre pasado, el Comité de Dirección aprobó el Plan de Diversidad de Género entendiendo que si no teníamos objetivos, acciones y medidas no podíamos dar un salto más cualitativo, y el Plan Estratégico de Bankia contempla que en 2020 tenemos que llegar al 40 % de mujeres directivas. Ahora esto es un KPI que se sigue en el cuadro de mando del Comité de Dirección.

## ¿Cómo van a conseguir alcanzar ese porcentaje?

Tenemos KPI y programas de formación y sensibilización, y hemos lanzado un Plan Acelera exclusivo para mujeres. Estamos identificando mujeres de talento en todos los ámbitos para seguir las y que tengan visibilidad en la organización e intentaremos que estén en todos los procesos de promoción. De hecho, uno de los KPI que se siguen en el Comité de Dirección es que las canteras de talento, tanto para ser directivo como alto directivo, sean paritarias.

## ¿Cómo han afectado estas nuevas políticas y el estilo directivo al engagement del empleado de Bankia?

Tenemos un orgullo de pertenencia muy elevado y, según un estudio externo, los valores y la cultura están muy arraigados. Llevamos siete años haciendo Giras, las reuniones del Comité de Dirección con los

## Desde Cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que no hay teorías buenas o malas, hay teorías bien aplicadas o mal aplicadas. He aprendido a ser muy práctica y no dejarme influir por las modas.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Los problemas en línea, nunca en batería.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me hubiera gustado saber más de tecnología y de ingeniería, quizás por mis 16 años en el sector de las telecomunicaciones. Algún día haré un curso de sumiller.

### Tres adjetivos que la definan

Soy muy decidida, optimista y generosa.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

El mundo. Soy una viajera incansable. Cada año voy, si puedo, a dos destinos distintos y no repito.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Con mi familia y con mis amigos. También me gusta mucho el cine, el teatro y la música.

### ¿Quién cocina en su casa?

Mi marido. Cocino bien, pero no me gusta.

### ¿Qué le hace reír?

Me gusta el sentido del humor y la ironía, soy una persona muy sonriente y me río mucho.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

Las películas que más me han gustado, de las últimas que he visto, son "Roma" y "Cafarnáum".

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Levantarme cada día y saber que mi familia y toda la gente a la que quiero están bien.



territorios, y en ellas se habla de cultura, de responsabilidad, de ejemplaridad... Cuando hablas tanto de estos temas se traduce en que toda la plantilla conoce nuestros valores, nuestra aspiración...

## ¿En qué líneas están trabajando en la actualidad?

Los valores de Bankia se definieron en 2012. Con la llegada del nuevo Comité de Dirección se quiso marcar una diferencia con el pasado y definir una forma de comportamiento diferente. Esto ha sido muy relevante y ahora lo estamos evolucionando. Por ello, a partir del estudio que hemos realizado, estamos modernizando nuestros valores, haciéndolos más cercanos, más pasionales y más digitales, pero manteniendo nuestra esencia ■