



José María Monge,
director de Talento y Cultura de
BBVA

El empleado tiene cada vez más una mentalidad de “consumidor” al relacionarse con su empresa

En plena transformación digital, en un proceso que implica un cambio continuo debido a la velocidad con la que avanza la tecnología y sus aplicaciones al mundo empresarial, BBVA ha puesto su foco en las personas, en sus profesionales, como generadores de innovación y nuevas formas de hacer que contribuyan a llevar a la entidad a conseguir sus retos de negocio en el futuro, que pasan por ofrecer la mejor experiencia al cliente, tanto interno como externo.

El actual BBVA está inmerso, desde hace tiempo, en una profunda transformación derivada de la digitalización, ¿Cómo definiría la cultura corporativa de la entidad en estos momentos? ¿Qué aspectos de ella han cambiado en los últimos años?

Si bien hay determinados rasgos en nuestra forma de entender el negocio bancario, tales como la integridad y la transparencia, que son irrenunciables, estamos llevando a cabo un cambio profundo en las formas de hacer y trabajar. Paulatinamente, hemos ido incorporando esquemas más propios de una *startup*, tales como las metodologías Agile o el DesignThinking, que de una empresa con más de 150 años de antigüedad.

La transformación digital implica trabajar muy duro en muchos frentes y en multitud de proyectos relevantes, buscando siempre articular una organización que impulse el cambio y la innovación, no como fines en sí mismos, sino como medios para proporcionar una mejor experiencia al cliente.

Pero este proceso no es una carrera con una meta fija, al menos en tanto prosiga el cambio tecnológico a un ritmo acelerado y, con este, los cambios sociales. Estamos en los albores de la tecnología del big data y el internet de las cosas está solo en la fase de despegue de un desarrollo exponencial; aún nos queda mucho por ver.

Por eso, la clave para no perder el rumbo, para no caer en la complacencia ni en la resignación, es cambiar las actitudes de las personas hacia el cambio; no solo aceptar el mismo, sino abrazarlo, promoverlo. Posiblemente ese y no otro sea el rasgo que más ha cambiado en la organización en los últimos años.

Usted nos dijo hace unos meses que las organizaciones que tienen la cultura adecuada y el talento necesario resuelven bien sus retos estratégicos. ¿Cuál es la “cultura adecuada” ahora para seguir siendo uno de los líderes del sector? ¿En qué claves deben aún trabajar en BBVA?

Las personas, y especialmente las nuevas generaciones, buscamos contribuir a un proyecto que

tenga impacto positivo en la sociedad en la que vivimos y en la vida de la gente. Por eso, las empresas que sean capaces de ir más allá del objetivo de generar resultados y rentabilidad para sus accionistas y trabajen por un propósito que, trascendiendo la dimensión financiera, contribuya, de verdad, a tener un impacto positivo en la vida de la gente son las que realmente van a lograr activar el compromiso de sus empleados, actuales y potenciales.

Esto es un reto enorme para grandes compañías como BBVA, con culturas muy sólidas y estables, pero claramente es nuestra apuesta. Para ello, hace dos años, lanzamos un proceso en el que participaron miles de empleados del banco

Las empresas se están convirtiendo en redes flexibles, que permiten conformar equipos multidisciplinares, temporales, definidos para cada proyecto

de todo el mundo con el objetivo de definir cuál debía ser nuestro propósito como organización, que no es otro que “poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”.

Hoy toda nuestra entidad (más de 130.000 personas en más de 30 países) trabaja para hacer realidad el mismo y nos encontramos en la fase de comenzar a desplegar los principios y comportamientos acordes a la nueva cultura, que han sido definidos siguiendo el mismo proceso participativo.

¿Qué papel tiene su departamento en la definición de esta cultura?

Cuando comenzamos a dar los primeros pasos en la definición de la cultura tuvimos muy claro que si queríamos movilizar a toda la organización en una misma dirección debían ser los propios profesionales de BBVA quienes definiesen la misma, en lugar de hacerlo centralizadamente.

En ese momento, nuestro consejero delegado, Carlos Torres Vila, invitó a los empleados de BBVA

a participar a través de una comunidad de Google+ con ideas y sugerencias. Fue fascinante porque más de 28.000 personas de todos los países aportaron sus ideas, que fuimos recogiendo y nos sirvieron para analizar y entender cómo deberíamos definir el momento en el que estamos... Hubo muchísimos comentarios y sugerencias que nos permitieron comenzar a trabajar para determinar el propósito.

Posiblemente el éxito de cualquier cambio organizacional radica en lograr que los equipos se involucren desde el principio y que sientan que son parte del mismo, algo que creo hemos logrado por cuanto que esta nueva cultura la hemos definido entre todos.

¿Y el talento necesario? ¿Cómo se están acercando a él?

La gestión del talento es una de esas capacidades organizacionales que, junto con otros factores de competitividad, siempre son clave, especialmente cuando las organizaciones requieren de intangibles como la orientación al cliente o la innovación.

Ahora bien, creo que a veces no utilizamos la expresión del talento de manera adecuada, porque cuando hablamos de talento debemos entender el conjunto de capacidades, de habilidades, de conocimientos que cualquier organización necesita para alcanzar sus objetivos... y eso son personas; personas que quieran desarrollar su carrera profesional contigo por cuanto que encuentran atractivo tu proyecto de empresa. En ese sentido, nuestro propósito es una excelente carta de presentación para el talento, de la misma manera que también lo es el hecho de que una firma tan reputada como Forrester considere que BBVA ofrece los mejores servicios de banca móvil de Europa.

¿Cómo es el employer branding de BBVA? ¿Qué iniciativas tienen en este sentido y cuál les está dando mejor resultado?

Para construir una marca de empresa, o nuestra marca personal, es fundamental identificar y co-

municar aquello que nos hace destacar, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante; en ambos casos, la clave reside en identificar tus fortalezas principales y comunicarlas de tal manera que te diferencies de la competencia o del resto de la gente.

Disponer de políticas y prácticas adecuadas de *employer branding* y de un equipo dedicado a este tema es una condición necesaria para posicionarse a tu empresa en el mercado, pero hoy en día no es suficiente... con la aparición de internet y de las redes sociales tu identidad se conforma por la opinión que otros tienen y transmiten de ti y por la que tú intentas dar. Por eso, se necesita coherencia y grandes dosis de consistencia entre los mensajes y las acciones.

¿Con quién compiten en el mercado por el mejor talento? ¿A qué otros sectores acuden para encontrar nuevos talentos?

Hoy en día, la competencia por el talento ya no se limita a tu sector, ni siquiera a tu país o zona geográfica... Antes competíamos con otras entidades financieras, la mayoría parecidas. Paulatinamen-

te, la competencia se fue ampliando a escala internacional y la persona que queríamos contratar tenía también la posibilidad de irse a trabajar a Londres o Nueva York... y desde hace no mucho tiempo competimos por ese mismo talento con una *startup* o una firma tecnológica e incluso, en el caso de los más jóvenes, incluso con una ONG.

Tienen en marcha varios programas para atraer a recién licenciados. ¿Qué cree que buscan estos recién licenciados en su primer empleo? Y ¿qué experiencia de empleado se les ofrece en BBVA?

Generalizar no suele ser lo más adecuado en este tipo de cuestiones. No obstante, entiendo que los perfiles por los que nos interesamos buscan empresas reconocidas internacionalmente y que les brindan la oportunidad de continuar formándose y adquirir una experiencia laboral que enriquezca mutuamente a ambas partes. Además, y posiblemente esto sea algo propio de las nuevas generaciones, buscan colaborar en compañías que lleven fama de ser buenos ciudadanos corporativos.

Por otra parte, si tuviese que hablar de qué ofrece BBVA a los recién licenciados, hablaría especialmente de la solidez del proyecto de transformación en el que estamos inmersos. Es una excelente experiencia para cualquier persona que quiera ser protagonista del cambio que se está viviendo en el sector, ya sea impulsando la digitalización en sí o bien acompañando a los clientes en esta revolución.

Esta experiencia de empleado es uno de los focos de las áreas de RRHH en estos momentos. ¿Cuáles son sus claves?

Tenemos que ser conscientes del impacto que ha tenido la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las personas y cómo los empleados comienzan, lógicamente, a tener cada vez más una mentalidad de "consumidores" cuando se relacionan con nosotros. En este sentido, demandan mayor transparencia, inmediatez en la resolución de sus problemas, que se escuche su voz y opinión, mayor sentimiento de pertenencia, y una oferta de productos y servicios mucho más personalizada...

Por eso, hace falta "repensar" la oferta de productos y servicios que ofrecemos desde RRHH a las plantillas, pensando 100% en el entorno digital y desde su perspectiva como usuarios de los mismos, no desde la nuestra. Hace falta entender bien el *customer journey* del empleado y ponerle realmente en el centro de todo lo que hacemos desde la función de Recursos Humanos.

La evolución tecnológica está dejando obsoletos los modelos de relaciones laborales vigentes hasta hace poco.

¿Cuáles cree que son los paradigmas que se impondrán?

Las empresas están dejando de ser organizaciones rígidas para convertirse en redes flexibles, que permiten conformar equipos multidisciplinares, de naturaleza temporal, que son definidos específicamente según las necesidades de cada proyecto y que se apoyan intensamente en la tecnología para conseguir la máxima velocidad de ejecución.

El éxito de cualquier cambio organizacional radica en lograr que los equipos se involucren desde el principio y que sientan que son parte del mismo

A medio plazo, se puede terminar imponiendo una flexibilidad funcional que se traduzca en la existencia de un único grupo profesional horizontal y transversal y no vertical, que permita a las organizaciones y trabajadores una mayor libertad de gestión y desarrollo en base a proyectos. En estos momentos, las metodologías Agile se han abierto paso en muchas organizaciones, entre otras en BBVA, y requieren de un marco mucho menos rígido para su éxito.

¿Y cómo influirán en el papel de futuro de las áreas de gestión de personas?

El cambio, al menos durante los próximos años, va a continuar con el mismo ritmo acelerado que hasta ahora. La tecnología, la globalización y la demografía, entre otros factores, influirán en las culturas y estructuras empresariales... y es evidente que el mundo laboral se va a complicar aún más.

Ahora bien, RRHH deberá seguir estando totalmente alineado con la estrategia de la empresa, de la misma manera que tendrá su parte de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Bajo esa perspectiva, las prioridades de los responsables de la gestión de personas serán, al igual que lo son ahora, las prioridades del negocio. No creo que en este sentido vayamos a ver nada nuevo.

Ahora bien, esa misma evolución de los modelos de negocio nos debe llevar a ser conscientes de la necesidad de continuar siendo relevantes para nuestras organizaciones en el futuro. En las últimas décadas, la función ha ido cobrando un mayor protagonismo como socio estratégico del negocio y su opinión ha ido tomando, cada vez más, fuerza en las organizaciones. Y este proceso ha implicado, y continuará implicando, un rol activo de RRHH que requerirá de una actitud abierta para adaptarse a los nuevos entornos y a los nuevos requerimientos derivados de la tecnología ■

