



Alberto Martín

**Conchita Álvarez**, directora de Recursos Humanos de **Banco Sabadell**

# Tenemos que acompañar al negocio en el recorrido hacia el crecimiento y la productividad

**Con un beneficio neto de 259,3 millones en el primer trimestre del año, un 32,8% más que el ejercicio pasado, el Banco Sabadell se consolida como el cuarto grupo bancario privado español. Ahora, además, la entidad acaba de aprobar su Plan Director 2018-2020 para asegurar ese crecimiento y aumentar su rentabilidad, poniendo el foco en sus profesionales. Precisamente, desde hace casi un año Conchita Álvarez ocupa la Dirección de Recursos Humanos con el objetivo de hacer que su Dirección se integre más con el negocio, potenciando la propuesta de valor a los empleados para que "sigan siendo el elemento diferencial en un nuevo entorno bancario".**

**Recientemente han presentado su nuevo Plan Director, cuyo objetivo principal es la rentabilidad. ¿De qué forma RRHH puede ayudar a conseguirlo?**

Para responder a esa pregunta hay que hacer antes un inciso. Y es que mi carrera profesional no ha estado ligada antes a RRHH. Realicé mi carrera en una consultora hasta que en 2010 entré en el banco en la Dirección de Análisis y Reporting. Durante este tiempo me he ocupado del desarrollo corporativo, gestionando proyectos transversales, planes directores, adquisiciones de negocio, etc. Por tanto, mi paso al área de gestión de personas se debe al mandato de la Dirección de acercar más esta Dirección al negocio. No hay que olvidar que nos encontramos en pleno proceso de cambios en el sector, tanto desde el punto de vista de la transformación digital, como desde la regulación financiera. Además, en nuestro caso, hemos experimentado un proceso de internacionalización muy rápido, con un fuerte crecimiento en Reino Unido, que ya representa el 25% del balance de la entidad, y México. En ese contexto, desde el área de RRHH, y teniendo en cuenta el nuevo Plan Director, queremos, por un lado, que las personas sigan siendo el elemento principal del negocio, ofreciéndoles una propuesta de valor diferenciada; y, por otro, queremos ser uno de los mejores sitios en los que el empleado pueda desarrollar su carrera profesional.

**¿De qué forma van a desarrollar este proyecto?**

Básicamente, nos hemos marcado tres grandes objetivos. El primero consiste en mejorar la experiencia del empleado, tanto en satisfacción como en cultura, pero haciendo que entregue la promesa de valor que nosotros queremos hacer como marca. El segundo es la cercanía al negocio, lo cual se ha de trasladar a unos objetivos de productividad. En otras palabras, tenemos que acompañar al negocio en el recorrido hacia el crecimiento y la productividad que viene con la transformación. En ese sentido, estamos trabajando en distintos elementos de optimización de la productividad, pero tam-

bién de mejora del ciclo de talento y el capital humano. Finalmente, el tercero es anticiparse. Sabemos que en este nuevo entorno la capacidad de anticipación es clave. Por eso, hemos puesto en marcha una unidad de planificación para ver qué perfiles, características y habilidades vamos a necesitar en el futuro.

**En concreto, ¿qué políticas están llevando a cabo en la parte de satisfacción y cultura del empleado?**

Desde ese punto de vista, nos apoyamos en dos puntos fundamentales: mejorar la experiencia de empleado y fomentar determinados comportamientos por su parte. En el primer caso, somos conscientes de que las personas cada día valoran más la flexibilidad en el entorno laboral, que se tra-

rigor, la empatía o la franqueza, los cuales hemos trasladado a unos comportamientos de todos los empleados, tanto los que están de cara al cliente como los que no, porque la marca la hacemos todos. En este sentido, nuestra aspiración es que el empleado sea el propio embajador de marca. No tienen sentido las inversiones en marca, si luego vendemos un producto no alineado con ello.

**Anteriormente mencionó la cercanía al negocio como otro de los objetivos básicos del área. ¿En qué sentido?**

Cuando asumí el cargo hace unos meses se produjo otro cambio importante en la compañía. Y es que se creó una Dirección Corporativa Global de Recursos Humanos con el fin de asegurar que estamos funcionando en un marco común como entidad. Cada país en el que estamos presentes, como Reino Unido, México o Estados Unidos, tiene su propia área y funcionamiento, pero de esta forma alineamos la manera de hacer políticas relacionadas con la gestión de personas en todas las regiones.

En este sentido, en España hemos creado la figura de los directores de Organización y Recursos (DOR), que son la vía de entrada del departamento en el negocio. De hecho, tienen un carácter bilate-

## Estamos poniendo mucho foco en los managers, el elemento multiplicador de todo lo que hagamos en la organización

duce a poder conciliar su vida personal y profesional, tener libertad de horarios y otras medidas que les ofrecemos. En este punto, hemos mejorado en el último año en el índice Great Place to Work, pero queremos seguir haciéndolo; y, de hecho, está en el objetivo de todos los empleados, desde el consejero delegado al resto de la plantilla.

Ahora bien, en todo ello, por supuesto, no hay que olvidar nuestras funciones básicas. Y es que cuando un empleado venga a hablar con nosotros, encuentre respuesta a sus inquietudes y nos vea como un canal amable y resolutivo. Con todo ello queremos mejorar la experiencia del empleado.

Pero, por supuesto, sin descuidar otro aspecto fundamental, que es trabajar en los comportamientos del empleado de cara a lo que somos como marca, es decir, potenciar el estilo del Sabadell. Nosotros tenemos unos valores establecidos, como el

ral, porque queremos que sean la perspectiva de Recursos Humanos en el negocio y al revés. Aparte de esto, también tienen un carácter directivo, porque su función es conocer muy bien el negocio, pero aportando la parte técnica de Recursos Humanos, tanto desde el punto de vista de servicio como de direccionamiento. Y en esa cercanía al negocio sabemos que la gestión del talento es clave, y en ello estamos trabajando también con iniciativas de mejora del capital humano en distintas fases de su carrera profesional.

**Por ejemplo, en el área de Selección, ¿en qué se están centrando?**

Ahí contamos con dos programas que nos están dando muy buenos resultados: "Young Talent" y "Talent Graduate Programme", con los que buscamos incorporar a la entidad a jóvenes y recién titu-

lados con carácter emprendedor y pasión por la excelencia y la innovación. Además de esto, queremos complementarlos con el lanzamiento de otro programa muy enfocado a nuevos perfiles que actualmente tienen mucha demanda como el *data analytics*. Y es que nos estamos encontrando que necesitamos una serie de perfiles que nos cuesta encontrar en el mercado laboral, porque son muy escasos. Y como la competencia es muy grande, el hecho de incorporarlos tampoco asegura que se vayan a quedar mucho tiempo, porque están muy expuestos al mercado laboral. De esta forma, lo que queremos es formar nuestro propio talento y hacer cantera. Ya estamos trabajando en este programa, teniendo en cuenta que, hoy en día, la gente joven, a la hora de unirse a una nueva empresa, se mueve más por proyectos que por otra cosa.

**Y por lo que respecta al talento propio, el que ya tienen en el banco, ¿cómo lo están potenciando?**

En este ámbito estamos poniendo mucho foco en los managers, a los que consideramos el elemento multiplicador de todo lo que hagamos en la organización. Y es que toda persona con un equipo a su cargo tiene una responsabilidad adicional. Ade-

más, si hay algo por lo que destaca especialmente este banco es por su equipo directivo, que ha tenido una idea estratégica clara de hacia dónde debía ir la entidad y ha sabido crear esa cantera de la que hablaba. No hay que olvidar que, debido al proceso de fusiones y adquisiciones que se han llevado a cabo en los últimos años, la mitad de la plantilla actual se han unido al banco por una cuestión que le ha venido dada. En ese sentido, es justo recono-

cer el mérito de la anterior Dirección de RRHH que vivió la época de las integraciones, porque supieron potenciar el compromiso de los managers con el banco.

**Cuando hay incertidumbre, dar feedback y anticiparnos a las inquietudes de las personas aumenta su compromiso y hace que no tengan miedo**

cer el mérito de la anterior Dirección de RRHH que vivió la época de las integraciones, porque supieron potenciar el compromiso de los managers con el banco.

Por todo ello, queremos desarrollar el liderazgo directivo mejorando el acompañamiento al empleado y potenciando la gestión de equipos. Y es que cuando hay incertidumbre, dar *feedback* y anticiparnos a las inquietudes de las personas aumenta su compromiso y hace que la gente no tenga miedo. Por tanto, tenemos que ser exigentes con las personas, pero también debemos hacer que no les dé miedo levantar la mano, sacar la cabeza y decir: "Me atrevo". No queremos personas conformistas, y eso es responsabilidad de los managers.

Para que realmente funcione, la relación tiene que ser continua. El *feedback*, para que sea efectivo, tiene que ser inmediato y constructivo. Así pues, en la evaluación del desempeño estamos trabajando en huir de sistemas de ranking, y dar claves para que la gente pueda mejorar en el día a día.

Y, por supuesto, también queremos que los miembros de los equipos valoren a sus managers. Es algo que, por ejemplo, hemos hecho en la última evaluación del desempeño. Es similar al *feedback 360*, pero de forma más sencilla. En cualquier caso, esas opiniones nos van a ayudar mucho a seguir mejorando las competencias y habilidades de nuestros managers. Y lo mismo sucede con la analítica, que cada vez estamos incorporando más a la Dirección. Para nosotros, es fundamental en temas de perfiles y de desempeño para poder anticiparnos, porque lo que no se mide no se puede analizar ni mejorar. Aquí estamos incorporando elementos que anticipan determinados comportamientos, como capacidades digitales o ganas de aprender, incorporando nuevos elementos de medición.

**Se trata de motivar a los equipos, ¿no es así?**

Efectivamente. De hecho, para mí, la clave de los managers es esa: motivar a las personas, unido a comunicar mucho y saber gestionar bien los extremos; es decir, el que despunta, animarle a seguir por ese camino; y el que no, darle el *feedback* adecuado para que mejore, y hacerlo de manera honesta y constructiva. Por tanto, comunicación y *feedback* son dos elementos que ha de tener un buen manager. Y aparte de eso, también tienen que aprender a trabajar en un entorno mucho más cambiante, fomentando la diversidad en los equipos. Aunque sabemos que es más fácil trabajar con gente, digámoslo así, que está cortada por el mismo patrón, en entornos de cambio, como es el caso, hay que saber valorar esta diversidad.

**Por último, ¿cómo está abordando el departamento la diversidad de género?**

Es un tema que hemos mejorado en los últimos años. No en vano hemos duplicado el número de mujeres directivas desde 2012 hasta 2017 hasta situarnos ya en el 23%. Pero no nos conformamos. Partimos de una plantilla que es paritaria y, por tanto, aspiramos a que también lo sea en la Dirección. Para ello, estamos trabajando en varios elementos. El primero es fomentar políticas que aseguren una no discriminación tanto consciente como inconsciente. Por otro lado, queremos impulsar la conciliación, la flexibilidad y la visibilidad de las mujeres. En ese sentido, vamos a desarrollar más programas de patrocinio de mujeres por parte de miembros de la Dirección para que las conozcamos, pensemos en ellas cuando haya promociones y rompamos sesgos inconscientes. Por ejemplo, en las empresas hay mujeres que se autoexcluyen tras la maternidad. No nos podemos permitir excluir talento. Hay que propiciar el cambio, y tomar medidas proactivas para que las mujeres sean más visibles en promociones, aceleren sus carreras y vean que se puede ■

**Pero eso implica saber gestionar a personas de distintas edades y evolución de sus carreras...**

Así es, en el banco conviven empleados de distintas generaciones y en distintos momentos de su carrera profesional. Por eso, la clave es poder sacar lo mejor de cada uno de ellos. Cada cual puede tener sus experiencias, pero se trata de reconocer que ninguna es mejor que otra. Una persona que ha llegado donde ha llegado en el periodo que lo ha hecho ha ganado experiencias igual de válidas que alguien que

