



Mariela Bickenbach, head of HR Spain;
Pilar Mialdea, head of HR Services Spain; y
Eva Díaz, head of Benefits Spain, de **Deutsche Bank**

Alberto Martín

La experiencia de empleado y el compromiso son nuestros retos

El área de RRHH de Deutsche Bank trabaja para mejorar la propuesta de valor al empleado, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y una competitiva política de Compensación y Beneficios, además de una cultura inclusiva que persigue el empoderamiento de cada profesional. En un momento en el que el sector financiero está en plena evolución hacia un nuevo modelo de negocio que responda a las nuevas necesidades de sus clientes, esta entidad apuesta por cuidar a sus colaboradores y mejorar su eficiencia.

¿Cómo es su departamento de RRHH?

Mariela Bickenbach (M.B.): El modelo de servicio de RRHH ha ido evolucionado hacia un modelo más global. Nuestra propuesta como empleador tiene cuatro ejes: desarrollo profesional, trabajo colaborativo, una cultura inclusiva y ser un actor del cambio. En este sentido, en RRHH hemos estandarizando procesos en búsqueda de mayor eficiencia para poder liberar funciones y destinar los recursos a tareas que aporten un mayor valor añadido a la entidad. La tecnología se ha convertido en un aliado para descentralizar funciones.

¿Cuál es el elemento clave de su política de RRHH?

M.B.: Las personas, tanto en los procesos de captación de talento como en la retención de los empleados. Deutsche Bank genera un impacto positivo en la sociedad, y nuestros empleados son parte del mismo. Somos un banco global, diverso y que se preocupa por los aspectos de bienestar de las personas que forman parte de la entidad. Queremos mejorar la experiencia de los empleados e incrementar su compromiso; por eso ofrecemos beneficios que van más allá de lo estrictamente financiero, incorporando en nuestra propuesta de valor los relacionados con el bienestar en ámbitos más amplios (de salud, emocionales y sociales).

En cuanto a la captación de talento, cada vez está más claro que nuevas capacidades como la adaptabilidad, la flexibilidad o *learnability* (más que el conocimiento en sí mismo) serán claves para los empleados del futuro, dada la gran velocidad de cambio de nuestros procesos y formas de trabajo tradicionales. Por ello, trabajamos no solo involucrando a los empleados en el desarrollo de los procesos y sistemas, sino también alentando su participación activa, para estar alineados en el mismo objetivo.

Tienen una amplia plantilla que en parte está dispersa por el territorio nacional. ¿Cómo se gestiona esta característica?

Pilar Mialdea (P.M.): Creemos en la comunicación en cascada e interpersonal. Nos centramos en dar apoyo a los mandos intermedios, que son cruciales en la implementación y transmisión de la estrategia del banco; contamos con grandes profesionales, capaces de gestionar y motivar a sus equipos.

Por otra parte, las nuevas tecnologías facilitan muchísimo la comunicación permanente y el contacto directo con el empleado.

El sector financiero ha padecido fuertemente la pasada crisis económica. ¿Cómo ha influido esto en el clima laboral y el orgullo de pertenencia?

P.M.: Los bancos tenemos que trabajar en destacar el valor que aportamos. Nuestro propósito es contribuir al desarrollo de la sociedad, que las empresas lleguen más lejos o que las personas cumplan sus sueños. Tenemos un impacto positivo con nuestra actividad, aunque el entorno actual ha supuesto un reto a la hora de seguir mostrando este atractivo. Trabajamos en mejorar el orgullo de pertenencia de nuestros empleados con iniciativas concretas, como

Deutsche Bank genera un impacto positivo en la sociedad, y nuestros empleados son parte de ese impacto positivo

el cuidado de su bienestar, adaptando nuestra propuesta de valor a las necesidades de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral.

¿Qué otras iniciativas han puesto en marcha?

M.B.: Deutsche Bank ha hecho una apuesta por impulsar una cultura de *Speak Up* a nivel global, para asegurar que se fomenta una cultura de comunicación abierta en la que todos nos sintamos libres de expresar lo que pensamos. Con ella, pretendemos fomentar la mejora continua, identificando y señalando en etapas tempranas aquellos errores o ineficiencias que podamos cometer para que puedan ser corregidos. La iniciativa también pone el foco en señalar aquellas actitudes y/o comportamientos ejemplares para que sirvan de referente.

A nivel local, hemos querido reforzar esta cultura con una iniciativa de formación que utiliza un juego (a través de *escape rooms*) en la que han participado 170 managers. Para que un cambio cultural sea creíble y factible creemos que tiene que empezar desde la dirección, por eso en esta formación han participado desde el presidente hasta todos los miembros del comité ejecutivo. Paralelamente, y para demostrar el impacto positivo que nuestra actividad tiene,

se ha lanzado la campaña #PositiveImpact, en la que se refleja la contribución de cada uno de nosotros a la sociedad, y cómo nuestras acciones individuales tienen impacto en ella.

Trabajan para convertirse en el mejor lugar para trabajar. ¿Cómo se concreta este objetivo en el día a día? ¿Qué aspectos están priorizando?

P.M.: La marca como empleador incluye muchos factores, siendo uno de ellos el propósito de la entidad. Nos esforzamos en dar a conocer el impacto positivo del banco a nivel general y también lo que ofrece a cada empleado a nivel particular. Hemos estrechado nuestra relación con las universidades que son *target* para nosotros organizando eventos en los que nuestros banqueros cuentan su día a día. Creemos que conocer de primera mano la experiencia de nuestros profesionales es la mejor manera de transmitir qué se puede esperar de nosotros como empleador. También organizamos un *Open Day* en el que los estudiantes pueden compartir sus inquietudes con algunos de nuestros mejores empleados.

Eva Díaz (E.D.): Además, estamos avanzando en la posibilidad de ofrecer al empleado la flexibilidad de decidir cómo quiere distribuir su compensación:

puede elegir productos que se adapten mejor a sus necesidades personales, consiguiendo así una mayor valoración de sus beneficios y, en consecuencia, incrementando su compromiso con la entidad.

También somos conscientes del creciente interés por temas relacionados con el bienestar (en sus cuatro vertientes: física, emocional, social y financiera) y estamos implementando nuevas políticas y beneficios en esta línea.

¿Qué destacaría de la experiencia de empleado de su entidad?

M.B.: Uno de los temas más apreciados por los empleados son las oportunidades de desarrollo y, como banco internacional y global, tenemos mucho que ofrecer. Nos esforzamos para que desde el primer momento tengan una visión general del banco, y por eso realizamos las sesiones "Welcome to DB" a nuevos empleados presentadas por miembros del *management* en las que, además de explicar el funcionamiento del banco y sus diferentes divisiones, se transmiten los valores y cultura del banco y también son un foro de intercambio de experiencias. De esta forma, conseguimos que la experiencia del empleado sea lo más positiva posible desde el momen-

to de su incorporación. Tenemos herramientas de desarrollo online a las que pueden acceder todos los empleados en cualquier momento para buscar ofertas de movilidad interna y para buscar y diseñar un itinerario formativo a medida que les facilite su desarrollo profesional.

Estamos trabajando en mejorar la experiencia de empleado, identificando los momentos de contacto con RRHH durante su ciclo de vida como colaborador y potenciándolos para generarle la mejor experiencia posible.

¿Cómo canalizan el feedback de la plantilla?

P.M.: Anualmente se lanza a nivel global la encuesta de clima, que mide, entre otros factores, el compromiso y la fidelización de la plantilla. Nos proporciona información muy útil, como puede ser el alineamiento con nuestros valores, el progreso hacia la consecución del cambio cultural, y los factores motivacionales de la plantilla. Para temas puntuales, realizamos encuestas específicas destinadas a conocer de primera mano la opinión de nuestros empleados; por ejemplo, hemos preguntado a empleados y managers su percepción sobre el teletrabajo y, más recientemente, hemos pedido que opinen sobre qué beneficios les interesan más. Tenemos claro que es necesario preguntar primero a los empleados sobre sus necesidades e intereses y, obviamente, ser transparentes comunicando los resultados e implementando planes que tomen en consideración los resultados de estas encuestas.

¿Qué papel tiene su modelo de liderazgo para conseguir ser un buen lugar para trabajar?

M.B.: En Deutsche Bank consideramos a todos los empleados como líderes, a pesar de que solo algu-

nos tienen equipos a su cargo. Nuestro objetivo es que todos nuestros managers sean un referente para el resto y que se responsabilicen del desarrollo de su equipo, aunque creemos que es el empleado el que ha de tener un papel activo en el desarrollo de su carrera. Los managers son cruciales a la hora de transmitir la estrategia y para garantizar una comunicación efectiva en ambos sentidos.

Las tres son un ejemplo de que en su organización hay presencia femenina en puestos directivos. ¿Cuál es su política en cuanto a diversidad de género?

M.B.: Actualmente, nuestra plantilla está equilibrada entre hombres y mujeres, y el reto está en alcanzar

Los managers son cruciales a la hora de transmitir la estrategia y para garantizar una comunicación efectiva en ambos sentidos

este equilibrio también en las posiciones directivas. Contamos con un Plan de Igualdad desde el año 2010 y, entre otras, se han articulado medidas de conciliación, como pueden ser la consolidación del horario continuado, la creación de permisos no retribuidos para la adopción nacional y en el extranjero, así como para el sometimiento a pruebas de reproducción asistida. Cada año se revisan, junto a representantes de los trabajadores, los objetivos del plan en cuanto a diversidad de la plantilla, contrataciones, promociones e incrementos salariales. Para nosotros es importante destacar que desde el año 2011, Deutsche Bank es reconocido con el Distintivo de

Igualdad, otorgado por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.

Conciliación, aprendizaje, salud laboral... ¿qué es lo que creen que contribuye más a fortalecer el compromiso de los profesionales con la entidad?

E.D.: Estamos de acuerdo en que cada vez son más los empleados que demandan beneficios en el ámbito de la conciliación, por ello intentamos conocer las tendencias del mercado, y adecuarnos lo máximo posible a las necesidades de nuestra plantilla.

Desde el año 2016 ofrecemos la posibilidad de trabajar desde casa dos días a la semana a aquellos empleados cuyo puesto se lo permita. Esta medida ha sido valorada muy positivamente tanto por los empleados que la disfrutaban como por sus managers. Adicionalmente, hay otros factores como el desarrollo de carrera o el reconocimiento que tienen un fuerte impacto en el compromiso de nuestros empleados.

¿Cómo es la política retributiva de su compañía?

P.M.: En 2016 se introdujo un nuevo marco de compensación, donde se define una estructura clara y consistente para todas las divisiones a nivel global. Dentro de esta, la compensación variable está directamente relacionada con los resultados de Deutsche Bank a nivel global y, en un porcentaje mayor, en las posiciones de *management* por ser mayor su contribución a los resultados. Hay que tener en cuenta que el sector financiero está altamente regulado, lo que determina enormemente nuestra política retributiva; esto es especialmente destacable en la retribución variable.

El salario emocional es el que, según las encuestas, más valoran las generaciones más jóvenes, pero los beneficios tangibles siguen contando mucho. ¿Cuáles destacarías de los que ofrecen a sus empleados?

E.D.: Poner en valor la retribución emocional es muy importante, ya que es habitual que los empleados no lo perciban como parte de su paquete de compensación. Ejemplos claros de estos beneficios serían el teletrabajo, el horario flexible, la jornada intensiva en verano y la posibilidad de pedir una excedencia por un mes para realizar labores solidarias.

¿Qué proyectos puestos en marcha desde RRHH recientemente destacarías?

M.B.: Actualmente, el proyecto más importante a nivel global es la implantación de Workday, que contribuirá a potenciar la digitalización en Recursos Humanos, a través de procesos más sencillos y eficientes.

Por otro lado, recientemente se ha lanzado la iniciativa "Mystery Coffee" en España. El objetivo principal es ayudar a los empleados del banco a conectar entre ellos, independientemente del cargo o nivel, para así conocer nuevos puntos de vista y formas de trabajo. Y a nivel local, estamos trabajando en el desarrollo de la Propuesta de Valor del Empleado, que se traducirá durante este año en importantes mejoras que impactarán de forma positiva a nuestros empleados ■

