



Bankia se configura como una de las entidades financieras españolas más destacadas. Cotiza en el Ibex 35 y su negocio es de ámbito nacional, con un modelo de banca universal basado en la gestión multicanal y especializado en la prestación de servicios a particulares y empresas. Las personas son el valor fundamental y principal activo de la compañía. Identificar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales son los objetivos de su Modelo de Talento.



Carlos Hernández Jiménez

Director de Estrategia y Políticas de Personas de **BANKIA**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Carlos Hernández Jiménez, Director de Estrategia y Políticas de Personas de Bankia, explica ampliamente las transformaciones digitales que se están llevando a cabo en la organización y cómo valoran y gestionan los retos que plantea el talento en la actualidad.

Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.

Se trata de un banco con presencia en todo el territorio nacional y cuyos ejes son solvencia, eficiencia y su posicionamiento. Este posicionamiento descansa en tres principios que son prioridad para el banco: Cercanía, Sencillez y Transparencia.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

El cliente y sus necesidades son el eje que mueve la necesidad de trans-

formación y de refuerzo del talento interno en la era digital. En la medida que el modelo de relación con el cliente cambia, ha de cambiar necesariamente la manera de relacionarnos con el mismo y se requieren una serie de habilidades y comportamientos distintos a las que hace tan solo unos pocos años teníamos. La multicanalidad o utilización de distintos canales de relación por los clientes impacta de forma considerable y requiere ya en primera instancia que los empleados incrementen sus capacidades digitales y que sean conocedores de cuáles son las posibilidades que nos brinda la digitalización.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

Efectivamente impactan y conlleva en distintos ámbitos nuevas formas de trabajar y de relacionarnos. Sobre

todo, en aquellos ámbitos donde trabajamos por proyectos. Para adaptarnos, en Bankia hemos cambiado nuestro modelo de competencias, lo que nos ha permitido recoger las agilidades y habilidades necesarias que introduce la transformación digital en nuestro trabajo y reorientar los modelos de relación internos. De este modo, conceptos como cambio, aprendizaje, innovación, cliente en el centro y transversalidad están presentes en nuestro modelo y, por tanto, se están incorporando a nuestros comportamientos.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando su compañía?

Me atrevería a decir que el cambio que se está produciendo en nuestro sector es un cambio muy acelerado. En Bankia tenemos sentido de urgencia en la implementación de los cambios. Es más, si antes, convencionalmente, se consideraba un mínimo de 5 años para un cambio cultural, la realidad y entorno de nuestro negocio y sobre todo las necesidades del cliente, nos están obligando a cambiar con mayor celeridad. A esto hay que añadir una mayor regulación en nuestro sector lo que implica para nosotros estar en una dinámica de aprendizaje continuo para asesorar a nuestros clientes y acometer los cambios tecnológicos y los cambios que se necesitan en los procesos operativos de la entidad. Adicionalmente, buscamos la mejor experiencia posible de nuestros clientes, por lo que contamos con un modelo de relación único, lo que nos permite anticiparnos y satisfacer las necesidades reales de los mismos.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

Más allá de las competencias técnicas necesarias y de los perfiles más demandados, para mí, talento cada vez más en el futuro tiene que ver con flexibilidad/adaptabilidad, inteligencia emocional y creatividad. Adaptabilidad es importante para ser capaz de integrarte en una cultura y de trabajar en proyectos transversales. Por otra parte, flexibilidad tiene que ver en este caso con la capacidad de tener



El cliente y sus necesidades son el eje que mueve la necesidad de transformación y de refuerzo del talento interno en la era digital

polivalencia y múltiples registros que te den empleabilidad en tu empresa, lo que conlleva una inquietud por el aprendizaje continuo. Y la inteligencia emocional siempre ha de estar presente porque es fundamental para ser capaz de relacionarte adecuadamente con clientes, colaterales y colaboradores para cumplir con los retos. Por último, creatividad. En un mundo en el que cada vez está todo más automatizado, tener pensamiento creativo es un elemento estratégico de primer orden para cualquier compañía.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Estamos poniendo foco en el directivo como líder del cambio, de esta forma estamos orientando los estilos directivos hacia estilos más abiertos y participativos para conseguir el

compromiso de los equipos con el proyecto Bankia. Para ello, en primer lugar, se redactó y se compartió con los directivos un libro de estilo donde se recogían los principios fundamentales del directivo en Bankia, cuyo origen son nuestros valores y nuestro posicionamiento y donde se recogen los fundamentos para generar compromiso en los equipos. En este libro se definen las palancas de activación del compromiso en los equipos de Bankia, siendo estas, participación, visibilidad y reconocimiento en los equipos. Adicionalmente, los directivos de Bankia han tenido y están teniendo formación continuada en transformación digital y en Estilo Directivo de Bankia.

¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?

Además del modelo de talento propio de Bankia, donde existen planes de dinamización para ayudar al desarrollo de los equipos, estamos haciendo un esfuerzo considerable para que



En Bankia hemos cambiado nuestro modelo de competencias, lo que nos ha permitido recoger las agilidades y habilidades necesarias que introduce la transformación digital en nuestro trabajo y reorientar los modelos de relación internos •

los directivos generen espacios para escuchar y ofrecer feedback a sus colaboradores. Estos espacios se generan a través de la valoración del perfil profesional que en su última fase potencia las conversaciones de crecimiento e impulso. La formación es un vehículo fundamental a la hora de potenciar y a su vez detectar el talento en la organización. En este sentido se ha hecho un gran esfuerzo para formar en transformación digital, realizando previamente un assessment a una parte muy importante de la organización, a directivos, y sobre todo en servicios centrales. Durante este año tenemos previsto seguir formando a más colectivos.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital? ¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Más allá de nuestro propio modelo de talento en Bankia, este año ha surgido la iniciativa de Becas de Excelencia a nivel interno, donde destinamos una

ayuda a los mejores proyectos formativos ligados a la transformación de nuestro negocio. Con ello detectamos talento que en este caso no solo refuerza el compromiso de las personas seleccionadas, sino que además es una cantera para aquellas posiciones que proliferan por la transformación digital.

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar a las personas con talento en la era digital?

Pues en línea de lo comentado antes, en la medida que das contexto a la actividad de las personas e incidies en los estilos directivos más participativos e inclusivos, y sobre todo, si pones acento en la comunicación directiva para dar sentido a la aportación individual de cada colaborador. Por otra parte, es muy importante generar espacios para que se produzcan conversaciones de crecimiento e impulso de los equipos que se logra a través de los distintos puntos de valoración a la plantilla. Importante es instalar una cultura de desarrollo profesional de oportunidades y basada en la meritocracia. También es relevante conseguir una cultura de reconocimiento como una de las palancas de generar compromiso en los equipos. De esta forma, se pretende que se reconozcan públicamente las mejores aportaciones individuales o de equipo. Por último, hoy en día, tener una formación continuada y de calidad y estar en un proceso de desarrollo o crecimiento profesional es un factor cada vez más valorado.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?

La mayor dificultad que puede tener este tipo de talento es la falta de adaptación a la cultura de la entidad. Ahora mismo las prioridades son participar en proyectos atractivos y experiencia de crecimiento profesional. En la medida que seamos capaces de responder a estas inquietudes seremos capaces de integrar a este tipo de talento. Por esto también es capital potenciar esta sensibilidad, capacidades y comprensión en los directivos de la entidad.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

En nuestro caso, por el momento la rotación no se ha visto afectada en gran medida. No obstante, empieza a haber dos realidades, la de la red comercial que es el colectivo más numeroso y donde prácticamente no existe movilidad o rotación; y la movilidad en SSCC que en algunos puntos incorporan roles o perfiles necesarios para la transformación de nuestro negocio. Perfiles más relacionados con tecnología, marketing digital, cumplimiento normativo, control global del riesgo, etc. Pues bien, son estos últimos donde podemos llegar a tener un mayor índice de rotación, ya que en definitiva son perfiles que vienen de una rotación previa donde han adquirido experiencia y que se logra retener en la medida que el proyecto les parezca atractivo y se consiga que encajen con la cultura de la entidad. Para ello los procesos onboarding cobran especial importancia.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

El reconocimiento es un comportamiento que incorporamos en el directivo a través del libro directivo y en su competencia de estilo directivo. Por tanto, esperamos que se convierta en un hábito para motivar el talento en términos generales. Adicionalmente, se ha creado un programa específico de reconocimientos, mediante el cual se reconocen las mejores contribuciones en distintos ámbitos, en la reunión anual que tiene toda la plantilla con el comité de dirección. Este programa es un símbolo que pretende reforzar el reconocimiento como comportamiento en los directivos.

Otro instrumento que comentábamos anteriormente son las Becas de Excelencia donde se recompensa ese esfuerzo e inquietud en proyectos formativos relacionados con la transformación de nuestro negocio.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? – por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc. Hace tan solo seis meses hemos cambiado nuestro diccionario de compe-

tencias, diccionario que ha pasado de 13 a 9 competencias en línea con nuestro posicionamiento cercano, sencillo y transparente. Estas competencias contienen fundamentos de nuestra transformación digital, de nuestro estilo directivo, de gestión responsable y posicionamiento de Bankia.

En cuanto a herramientas de evaluación del desempeño, como complemento a nuestra valoración del perfil profesional, hemos creado para los directivos un programa de conversaciones para desarrollo de liderazgo, donde ese pretende (sobre los principios establecidos en el libro de estilo directivo) que los directivos generen espacios para conversar sobre sus fortalezas y aspectos de mejora en la gestión de sus equipos.

En definitiva, tal y como nos gusta decir en Bankia... ¡Sigamos trabajando!]



Estamos poniendo foco en el directivo como líder del cambio, de esta forma estamos orientando los estilos directivos hacia estilos más abiertos y participativos para conseguir el compromiso de los equipos con el proyecto Bankia •