



Juan Ignacio Apoita,
director de RRHH y Servicios de
BBVA

La cultura y la reputación en BBVA son esenciales, apoyadas en la integridad y la prudencia

BBVA apuesta por apoyar a sus profesionales durante su crecimiento y la formación juega un papel clave en el proceso. En este sentido, el Grupo considera fundamentales las actividades formativas para promover el negocio responsable, que implica la integración de la responsabilidad corporativa en su actividad principal. El compromiso de BBVA con el desarrollo personal y profesional de sus equipos queda de manifiesto año tras año con la inversión sostenida en formación que permite avanzar en globalidad y transversalidad.

¿Cuáles son las principales características que definen a la plantilla de BBVA?

Con más de 115 mil empleados y presencia en 31 países, somos un Grupo que apuesta decididamente por la diversidad y la inclusión como factores que garantizan la competitividad de BBVA. En ese sentido, la edad media de nuestro equipo se sitúa en los 38 años y un 53% del mismo son mujeres.

Asimismo, si tuviera que destacar los rasgos que buscamos en el profesional de BBVA serían orientación al cliente, capacidad para trabajar en equipo, una sana ambición, altísimos estándares éticos, enfoque a resultados, humildad, ganas de aprender, capacidad para relacionarse, escuchar y aprender a hacer las cosas de otra manera...

¿Qué objetivos se ha marcado, a medio y largo plazo, la compañía en cuanto a gestión de personas?

Nuestro principal reto es asegurar que, en cada momento, disponemos de las personas adecuadas para alcanzar los objetivos de negocio. Para ello es preciso asegurar un flujo constante de talento, actuación que comienza por identificarlo en el seno de la propia compañía y trabajar en su desarrollo. Nuestro objetivo central es desarrollar el talento, pero también atraerlo. Es más, en los números que BBVA maneja, la actividad de selección es muy importante. Depende de los años, pero aproximadamente entre 10.000 y 15.000 personas se incorporan anualmente al Grupo. Es verdad que detrás de esta cifra hay distintas geografías y países, muchos de los cuales están viviendo un ciclo expansivo de sus economías. Sin embargo, a título de ejemplo, me gustaría señalar que en los últimos tres años la creación neta de empleo de BBVA en España se ha situado en 827 personas.

Todo ello nos lleva a trabajar mucho nuestro *employer branding* (marca empleador), a través de la presencia en los foros, las universidades y, por encima de todo destacaríamos, en los canales virtuales.

Tenemos un *site* único de empleo BBVA, que recibe más de 1.300.000 visitas al año, donde se exponen todas las oportunidades laborales de los países donde estamos presentes.

Por otra parte, intentamos no descuidar las demandas de nuestros equipos, avanzando en

Además, tenemos el compromiso de hacer públicos todos los procesos internos de selección, con el objetivo de que los mejores profesionales puedan acceder a las posiciones más destacadas.

Pero no basta con brindar oportunidades y retos; hay que apoyar a las personas durante su

Tenemos un *site* único de empleo BBVA, que recibe más de 1.300.000 visitas al año

temas ligados a la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo, por medio de la gestión por competencias, mayor transparencia en los esquemas de promoción y desarrollo, y nuevas formas de trabajo, más flexibles.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: BBVA es una de las entidades financieras que siempre hizo un modelo de banca centrado en las personas como elemento diferencial y de aportación de valor en el asesoramiento financiero. Un modelo basado en el talento y la generación de confianza. Para BBVA, las personas son el centro de su negocio.

En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más importancia si cabe. ¿Cómo detectan y desarrollan el talento?

El punto de partida son los procesos de RRHH, entre los que cabría citar la evaluación de la actuación o del desempeño; la valoración de competencias y, en su caso, de estilos directivos; y, por último, la proyección profesional. Gracias a la tecnología, todos estos procesos son globales, homogéneos y transversales; dicho de otro modo, dan cobertura a todas las personas que trabajan en BBVA por igual. Esta circunstancia nos permite poder identificar, segmentar y gestionar las personas claves de la organización, independientemente del país en el que desarrollen su actividad, bajo los mismos criterios.

crecimiento y la formación juega un papel clave en este tema. El compromiso del Grupo para con la formación de sus equipos queda de manifiesto, año tras año, con la inversión realizada, superior a los 40 millones de euros.

Como consecuencia de todo este proceso, la cifra de promoción interna en BBVA se ha situado en un 17,5% de media en los últimos años.

¿Cuál es su estrategia de externalización de funciones en RRHH?

La externalización debe responder a una reflexión estratégica de la cadena de valor y, por tanto, tiene sentido ceder la actividad a un tercero en aquellas funciones que no siendo críticas puedan ser desarrolladas en mejores condiciones. En el ámbito de RRHH estamos siguiendo una doble estrategia: la concentración de actividades para generar economías de escala y la externalización de los procesos puramente administrativos.

¿Cómo definiría su política retributiva? ¿Qué objetivos buscan conseguir?

Para BBVA constituye un elemento en el que se pone de manifiesto la coherencia entre todas las políticas de RRHH, puesto que en ella confluyen aspectos como el peso de la función, el desarrollo profesional, la adecuada compensación del esfuerzo, la equidad interna y externa, etc.

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

A través de la retribución queremos, por una parte, reconocer el esfuerzo de nuestro equipo y, por otra, poner de manifiesto el compromiso que tenemos con nuestra gente. Para ello, además de un salario fijo competitivo y un bono ligado a la evaluación del desempeño objetiva, buscamos constantemente fórmulas que permitan maximizar la remuneración, ya sea a través de esquemas de retribución flexible como de la gestión de acuerdos con distintas compañías, que posibilitan que nuestros colaboradores se beneficien de importantes descuentos en la compra de una amplia gama de productos y servicios, y que abarcan desde, por ejemplo, estancias en hoteles a cursos en escuelas de negocio o servicios de salud.

La RSC se está convirtiendo en una área vital en las empresas. ¿Qué papel juega en BBVA? ¿Cómo se organiza y qué retos persigue?

Sin lugar a dudas, la responsabilidad corporativa es algo cada vez más valorado por las personas. La gente quiere estar orgullosa de la organización para la que trabaja. Hoy en día, todos tenemos claro que, además del proyecto profesional y por supuesto la compensación recibida, la cultura de la organización para la que trabajamos y su reputación son esenciales; es decir, el grado de compromiso de la misma con la sociedad en la que se desenvuelve.

Y cada vez más ese compromiso debe ir más allá de la realización de programas sociales y actividades de voluntariado. Nuestros clientes, nuestros trabajadores y la sociedad en general exige a las empresas un nuevo rol y ello implica integrar la responsabilidad corporativa en nuestra actividad principal. Por eso, en BBVA hablamos de hacer negocio de forma responsable. La crisis nos ha traído una merma importante de legitimidad social de nuestra actividad y, en clave interna, cuestiona

incluso la dignidad de nuestra profesión. Ante este contexto, en BBVA pensamos que es preciso dar más visibilidad al rol social de nuestro trabajo y desarrollarlo de forma responsable.

Un buen ejemplo de ello es la Fundación Microfinanzas BBVA, una entidad sin ánimo de lucro, que nació en 2007 y que revela el compromiso filantrópico del Grupo BBVA con la inclusión finan-

ciera y la lucha contra la pobreza en América Latina. Y lo hace con lo que mejor conoce: prestar servicios financieros. En este caso a personas muy desfavorecidas para que puedan levantar sus emprendimientos. Actualmente la Fundación Microfinanzas está apoyando a más de 1,3 millones de personas en siete países de la región.

¿Qué destacaría de la evolución de la función de RRHH en la última década?

Durante la última década, la función de Recursos Humanos ha dedicado muchísima atención a la transformación de sus operaciones y a la mejora de su eficiencia operativa. Las nuevas tecnologías e innovaciones tales como los servicios compartidos, la tercerización y las aplicaciones de auto-servicio han mejorado ampliamente la eficiencia de la función de Recursos Humanos.

Esto ha permitido que la “nueva” función de RRHH pueda focalizarse en actuar como socio estratégico de las unidades de negocio, por un lado, y en el desarrollo profesional de las personas, por otro.

¿Cuáles considera que son los principales retos en el área de Dirección y Gestión de Personas para los próximos años?

Las empresas se enfrentan a una amplia gama de desafíos en relación al personal, que pueden tener un importante impacto sobre la organización: el retiro de los *baby boomers*; un mercado global competitivo para el talento; la expansión internacio-

Nuestros clientes, empleados y la sociedad exige a las empresas un nuevo rol que implica integrar la RSE en nuestra actividad principal

nal; y tal vez los más importantes: una escasez de personal a nivel global, que probablemente perdure por décadas; y un cambio en los tipos de perfiles requeridos. En los próximos años, estos temas serán los que determinen si una organización logra cumplir con sus objetivos de negocio.

¿Cómo ha evolucionado y evolucionará la figura del director de RRHH?

Creo francamente que la figura del director de RRHH 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 la función en la formulación de estrategias, con una actitud abierta para adaptarse a los nuevos entornos y a los nuevos requerimientos.

¿Cuáles serán en el futuro sus principales responsabilidades?

Contribuir en mejorar el negocio y el rendimiento y adecuación de las personas en todas las áreas de la organización. Para ello, debemos asumir la responsabilidad de facilitar un marco en la organización que nos lleve en esa dirección, a través de políticas, procesos, formas de hacer, estilos directivos y una cultura propia, que nos ayude a diferenciarnos.

¿Cómo piensa que va a evolucionar en el futuro la estrategia de RRHH teniendo en cuenta las nuevas tecnologías?

En mi opinión, debemos ver las nuevas tecnologías, y especialmente las redes sociales, como motor de transformación del ámbito laboral. Desde Recursos Humanos no podemos permanecer ajenos a esta transformación, esencialmente en relación con su impacto en ámbitos tales como la comunicación interna, la cultura corporativa y la generación y administración del conocimiento, sin olvidar cuestiones como la atracción y retención de talento.

Por otra parte, debemos tener en consideración que las generaciones más jóvenes, que están en proceso de convertirse en un sector muy amplio de la fuerza laboral, exigirán el acceso a las redes sociales como un requisito para trabajar. La situación actual nos obliga a trabajar en la integración de estas tecnologías en el seno de nuestras organizaciones ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Juan Ignacio Apoita, director de RRHH y Servicios de BBVA.

