



Ana Urkiza,
directora de RR HH de
Bankoa Crédit Agricole

Ana Urkiza es licenciada en Ciencias Sociales de la Información, diplomada en Lingüística y cuenta con posgrados en Comunicación Institucional y Comercial, Banca Comercial y Gestión y Dirección de RR HH. Comenzó su carrera profesional en un grupo industrial perteneciente a corporación MCC, de donde pasó a dar clases de Comunicación Institucional en la Universidad de Deusto, periodo en el que además compaginó esta labor con la consultoría en comunicación integral. En el año 2007 entró en Bankoa Crédit Agricole para desarrollar un proyecto de comunicación interna y en 2008 asumió la Dirección de RR HH.

Pedro Urkizu

algunos
con talento

Hemos dado un salto cualitativo en la gestión de recursos humanos

Con 300 profesionales en plantilla repartidos en 43 oficinas en los territorios de Guipúzcoa, Vizcaya, Álava, Navarra, La Rioja y Madrid, Bankoa Crédit Agricole tiene una identidad propia, regional y transfronteriza que cuenta con más de 30 años de historia. En el último año, de la mano de PeopleMatters, ha estado inmersa en un proceso de renovación promovido desde la Dirección que ha afectado a todos los niveles de la entidad y que RR HH ha plasmado en dos proyectos: la definición y difusión de una cultura corporativa y la implantación de un sistema de gestión por competencias. Querían integrar al personal mediante su participación en la generación de negocio y reforzar el orgullo de pertenencia, explica Urkiza, y con ello han dado un salto cualitativo en la gestión de recursos humanos.

¿Cómo es el área de RR HH en Bankoa?

Ana Urkiza (A.U.): El área de RR HH ha evolucionado mucho en muy poco tiempo. Hace alrededor de un año, el departamento de Personal dependía del área de Medios. Pero a partir de la reestructuración que iniciamos en 2007, cuando se definió el plan de negocio 2008-2010 en el que estamos inmersos, se decidió darle más valor a esta área y ahí es donde se inicia el cambio. Dimos un salto cualitativo hacia la gestión de recursos humanos.

Ese cambio para crear el área de RR HH ¿implicó darle mayor importancia a la política de RR HH, a crear una cultura diferente?

A.U.: Cuando realizamos la reflexión estratégica, en la que participó un 35% del personal, porque queríamos que dicha reflexión partiera de abajo a arriba y que el plan de negocio resultante fuera compartido al 100%, estábamos muy dirigidos al negocio, a generar otros sistemas comerciales, etc., pero los diez grupos que estuvieron trabajando a lo largo de varios meses y reflexionando sobre lo que queríamos que fuera nuestro futuro apuntaban, continuamente, temas de RR HH. Para la Dirección esto significó que estaba claro que había que mejorar este ámbito, entendiendo que queríamos pasar de una labor de administración de personas a la de gestión, y para ello era necesario integrar todos los procesos de RR HH y otorgar-le una entidad propia a esa área.

¿Qué políticas fueron las primeras? ¿Qué fue lo que consideraron prioritario?

A.U.: Más que políticas concretas, abrimos una serie de frentes de trabajo. Primero definimos la misión y la visión de la empresa y sabíamos que para explicitar la cultura nos faltaba visualizar los valores corporativos. Así que una de las primeras líneas que se marcaron fue identificarlos para, a partir de ellos, concretar la cultura de la casa.

Otro de los grandes frentes fue poner en marcha un sistema de gestión por competencias y evaluación del desempeño; y el tercero era hacer vivir y compartir el proyecto Bankoa Crédit Agricole. Queríamos ir un poco más allá; empezar a vivir la empresa de otra forma y que esa vivencia se generara de abajo a arriba. Entendíamos que necesitábamos integrar al personal mediante su participación en la

generación de negocio, reforzando el sentimiento de pertenencia al proyecto de empresa.

Es decir, definir una cultura y unos valores que crean compromiso...

A.U.: Sí. Queríamos que todas las personas de Bankoa Crédit Agricole se sintieran partícipes y creadoras de este proyecto de empresa. Y ahí es cuando entra el que para mí es uno de los objetivos más importantes del área de RR HH: hacer de intermediario entre el banco y los profesionales, facilitando la participación en el desarrollo y la ejecución de los proyectos de la entidad, consiguiendo una involucración efectiva.

Camila Hillier-Fry (C.H-F), socia de PeopleMatters: En las reuniones de trabajo del comité de dirección sobre el futuro del banco y hacia dónde había que ir se tenía muy clara la necesidad de involucrar a las personas y que éstas impulsasen el desarrollo de la entidad.

A.U.: La Dirección interpretó que era el momento de apostar por lo cualitativo. En mi opinión, la gran labor de RR HH en el momento en el que estamos es impulsar el desarrollo tanto de las personas como de los proyectos para generar ese sentimien-

Nuestros valores funcionales son el cliente, la profesionalidad y la solidez; y los emocionales son la escucha, la confianza y el afán de superación. La conjunción de estos seis valores creemos que marca un gran diferencial respecto al sector. Nos sentimos orgullosos al pensar que esto es lo que nos identifica y es lo que nos ayuda a generar marca, tanto a la hora de atender a nuestros clientes, como al comunicarnos con la sociedad.

Todos estos cambios ¿cómo se han visto desde el punto de vista del empleado?

A.U.: Creemos que la receptividad es muy buena y las expectativas que estamos generando son grandes. El personal, de hecho, tiene la suficiente madurez y conocimiento como para afrontar cambios en la entidad y era una solicitud expresa: la necesidad de ver crecer a la entidad inmersa en nuevos proyectos, nuevas metas, y de sentirse partícipes de dicho desarrollo.

¿Qué herramientas se les han dado para que ellos participen en la construcción de un nuevo Bankoa?

A.U.: Hemos puesto en marcha varias iniciativas en las que fomentamos la proactividad y la creativi-

Queríamos integrar al personal mediante su participación en la generación de negocio y reforzando el orgullo de pertenencia a la entidad

to de pertenencia y de integración para que nuestro personal pueda sentir y decir: "Este banco lo estoy haciendo yo". Ése es el gran objetivo.

¿Cuáles serían esos valores que han definido?

A.U.: Hicimos un estudio bastante exhaustivo de los valores del resto de las entidades financieras y vimos que la mayoría eran funcionales. A partir de ahí, propusimos que la mitad de nuestros valores fuesen funcionales y la otra emocionales. Hay que destacar que para desarrollar este trabajo, aparte de una labor interna realizada por medio de un grupo de mejora, también contamos con el sentir y con el vivir de personas que llevan mucho tiempo en el banco y que han ido viendo los cambios culturales que ha habido a lo largo de estos años.

dad. Estamos en estos momentos en plena campaña de transmisión de los valores. Como son seis valores, a cada uno le asignamos dos meses de trabajo a lo largo del año. Diseñamos una especie de triángulos que se superponían –el valor de la creatividad también lo tenemos muy presente– y a modo de ingenieros teníamos que ir montándolos. Queríamos ver cómo cada uno de nosotros hacía una construcción distinta con las mismas piezas. Además, cada triángulo venía con una pregunta asociada a un valor y esa pregunta la colgamos en la intranet para generar un debate y, al final, recogiendo todas las aportaciones definimos un eslogan que luego plasmamos en unos carteles, que en estos momentos están en todas las oficinas, en todos los departamentos y despachos. Ese eslogan

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

nos sirve internamente y externamente. Es decir, como los carteles están colocados en las oficinas, empezamos a conjugar esos valores también con los clientes. La primera parte de esa campaña la acabamos de finalizar, el primer valor, y ya hemos comenzado a entregar el siguiente triángulo.

Otra campaña es la que concierne a la atención al cliente. Es un proyecto que pusimos en marcha el año pasado con el que se definió una guía de atención al cliente; ahora estamos formando unos grupos de "referentes", tanto en técnicas de venta como de negociación, con el fin de aprovechar el talento que ya tenemos dentro de la casa y gestionar dicho conocimiento haciendo que el año que viene estas personas sean formadores internos. Con esto conseguimos generar un movimiento interno tanto de conocimiento como de reconocimiento y de transmisión y generación de confianza.

Otra iniciativa es la referente a la integración. Para impulsar la integración uno de los proyectos más innovadores que hemos desarrollado es la Reunión Transversal. El año pasado llevamos a cabo una reunión transversal con todos los interventores del banco a los que planteamos cuestiones a las que queríamos que buscaran soluciones o vías de mejora. Este año lo hemos hecho con gestores de banca de empresas y directores de oficinas. Y han supuesto tal éxito que vamos a ir repitiendo con otros perfiles profesionales de la casa.

En cuanto a reconocimiento, que es otra de las labores que estamos impulsando, hemos puesto en marcha unos desayunos en los que los grupos de trabajo que han estado desarrollando un proyecto específico lo presentan personalmente al consejero delegado y se garantiza que, aparte de recibir el reconocimiento personalmente, ese proyecto se pondrá en marcha. Ha sido un pequeño boom dentro de la casa porque hasta ahora ¿quién era la persona o el grupo que tenía acceso directo al consejero delegado para presentarle un proyecto de mejora?

¿Quién propone esos proyectos en los que están trabajando?

A.U.: Lo estamos llevando desde RR HH vía comunicación interna porque estamos implantando una metodología de trabajo específica para que estos proyectos sean llevados a cabo con ciertas garantías dentro de los equipos. Hemos propuesto temas como el análisis de la ideología corporativa, el desarrollo del liderazgo y la dirección de equipos, la innovación, ... Partimos de la idea de que todo el mundo tiene algo que aportar, lo que hay que conseguir es despertar ese afán de superación, extraer ese conocimiento y hacer aflorar ese talento que tiene cada persona. Con unos lo consigues con una reunión; con otros, invitándoles a un desayuno de trabajo, etc., y es ahí donde RR HH tiene que tener ese doble sentido: saber cómo se puede activar a cada

una de las personas y detectar lo que puede significar reconocimiento para cada una de ellas.

Esa comunicación interna ¿cómo se vehicula?

A.U.: Tenemos foros en la intranet de Bankoa, un Flash-info del comité de dirección que cada dos meses va transmitiendo las decisiones más importantes que se van adoptando y una revista interna que se llama Ze Berri y un sistema de coordinación a nivel de todo el banco que, poco a poco, va dando sus frutos.

Además, contamos con otra vía que son los grandes eventos: uno es la Reunión de Profesionales, en la que se explica lo que ha sido el año y lo que queremos que sea el siguiente; y el segundo, que pusimos en marcha hace dos años, es la Jornada de Socialización: un día en el que nos reunimos un 35 o un 40% del personal y en el que los grandes protagonistas son los equipos de trabajo que han desarrollado distintos proyectos a lo largo del año y que en ese acto los presentan a los compañeros para generar un debate y tomar las decisiones que correspondan. Estamos hablando, en todo momento, de proyectos de mejora cualitativa, tanto dirigida a

Nuestros valores y la atención al cliente marcan nuestro diferencial respecto a la competencia

personas como al negocio dentro de la casa. Todo eso integra, involucra y hace que las personas se sientan orgullosas de su entidad porque son protagonistas del desarrollo de su trabajo.

Hemos hablado de cultura, de valores, pero la otra parte que han puesto en marcha ha sido la gestión por competencias. ¿Por qué ese cambio?

A.U.: Veíamos perfectamente que los valores y la atención al cliente marcaban nuestro diferencial respecto a la competencia. Así que decidimos que queríamos homogeneizar nuestras formas de hacer, no tanto el "qué" sino el "cómo", ya que ahí radica nuestro diferencial. El objetivo era definir cómo queríamos comportarnos, cuáles iban a ser nuestras formas de hacer las cosas para que todo el mundo tuviera el mismo patrón. Entendimos que podíamos partir implantando un sistema de gestión por competencias que sería la base que luego nos llevaría a implantar el sistema de evaluación del desempeño. Y PeopleMatters nos ha acompañado en el proceso.

C.H-F.: A partir del primer contacto sobre este proyecto pasamos muy rápido de la comunicación a la acción. Trabajamos mucho la participación de las personas y su implantación en el día a día. Y eso es lo que estamos haciendo ahora con las competencias y la evaluación del desempeño.

¿Cómo se planteó el proyecto con PeopleMatters?

A.U.: Lo primero que les pedimos fue que entendieran dónde estábamos y a dónde queríamos llegar y que respetaran nuestros valores corporativos; que todo lo que fuéramos a construir estuviese basado en esos pilares. Ésa era la idea principal.

Y luego, claro, lo que queríamos era asesoramiento en cuanto a las competencias que íbamos a definir y al sistema de evaluación del desempeño a implantar. Queríamos que el sistema de evaluación del desempeño sirviera para reforzar nuestra cultura a través de la asunción de las competencias identificadas y alineado con los valores, que fuera un sistema claro, coherente y entendido por todos, para generar comportamientos excelentes en Bankoa Crédit Agricole, y que promoviera la delegación responsable y controlada. Si hubiésemos tenido que desarrollar internamente todo este proceso nos hubiera llevado muchísimo más tiempo, así que aprovechamos el conocimiento y la experiencia de PeopleMatters. A partir de ahí empezamos a

construir y se ha conseguido en un tiempo récord porque han sido muy pocos meses y estamos ya con el planteamiento final de los dos sistemas.

C.H-F.: Hemos trabajado muy estrechamente. Tanto con Ana como con un equipo de trabajo de directores de diferentes áreas del banco. También ha participado el propio comité de dirección en diferentes momentos, al que se le involucró desde un principio para que se convirtiera en el mayor defensor de todo este cambio.

A.U.: En todos los proyectos que hemos puesto en marcha hemos entendido que lo mejor es involucrar tanto a la Dirección como a las personas desde el principio, porque así podemos ir midiendo el impacto de dichos proyectos, así como hacer que la asimilación de los mismos sea muchísimo más rápida y consensuada.

Todo esto llevará a definir una serie de perfiles de profesionales de Bankoa ¿Cuáles serían? ¿Cuál sería el empleado ideal?

A.U.: El profesional ideal de Bankoa Crédit Agricole sería aquella persona cualificada para el puesto requerido, competente y comprometida.

Y para mí el compromiso es un concepto muy amplio que engloba los seis valores y las siete competencias corporativas.

Esas siete competencias ¿cuáles serían?

A.U.: Orientación al cliente, a resultados, afán de superación, compromiso con Bankoa, rigor profesional, transparencia y trabajo en equipo. La Dirección del banco ha tenido muy clara, desde el principio, la importancia de definir un estilo común para todo el banco.

C.H-F.: Es de destacar el alto número de competencias corporativas en Bankoa Crédit Agricole: de un total de diez, siete son comunes, es decir, que se les van a exigir a todos los empleados, desde el primero al último. Cada competencia está relacionada con varios valores. Tienen muy clara su importancia y realmente impregnan toda la actividad de la casa.

Ese desarrollo por competencias ¿implicará formación individualizada?

A.U.: En estos momentos la política de formación se sustenta sobre tres pilares: los conocimientos técnicos, la formación corporativa y las habilidades directivas. Con este proyecto lo que queremos reforzar es la parte corporativa, que es donde entrarían los valores, las competencias, etc.. Sin dejar de lado la formación técnica, otro de los aspectos a reforzar, especialmente, serán las habilidades directivas para que todo el mando directivo de la compañía apoye y lidere los proyectos en curso de la entidad. Y toda esta formación la queremos hacer con formadores internos, ya que tenemos un equipo excepcional.

Hemos hablado de lo que ha significado para Bankoa Crédit Agricole este proyecto, pero ¿qué ha significado para el área de RR HH?

A.U.: Creo que es un momento de ilusión y de placer de ver todo el cambio que el proyecto está generando dentro de la casa, tanto a nivel de procesos como de sensaciones. Es decir, de impulsar la motivación, de fomentar la participación, de generar confianza, de crear mayor cercanía con las personas, de gestionar emociones... Y espero que la organización también nos esté percibiendo de la misma forma. Hay que subrayar que aunque RR HH en este momento sea el motor que genera nuevos planteamientos no es el que los ejecuta, sino que es toda la organización la garante de dicha ejecución ■



De izq. a dcha.: Pedro Bontigui, jefe de Personal de Bankoa Crédit Agricole; Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters; Ana Urkiza, directora de RR HH, y Juan Ramón Viles, responsable de Formación y Comunicación Interna, de Bankoa Crédit Agricole