



Antonio Rodríguez Pina,
presidente y consejero delegado de **Deutsche Bank**

El alto compromiso de los empleados garantiza el éxito presente y futuro

La estrategia de Recursos Humanos en Deutsche Bank está estrechamente ligada a los objetivos de negocio. En la entidad creen en la importancia de combinar una cultura de rendimiento y una cultura de responsabilidad, generando valor para los accionistas, clientes, empleados y la sociedad en su conjunto. La diversidad de la plantilla es esencial para una entidad que opera globalmente. Las habilidades y talentos de todos permite a Deutsche Bank ser una entidad dinámica, adaptable y meritocrática.

¿Cuál es la estrategia en gestión de personas?

Queremos contribuir a la construcción de un futuro sostenible y, por ello, nuestra cultura corporativa combina el rendimiento y la responsabilidad de forma que sigamos generando confianza en todos nuestros interlocutores mostrando ética y la máxima integridad; haciendo un uso eficiente de los recursos utilizando las tecnologías más respetuosas con el medioambiente; valorando la diversidad de nuestra gente; y, finalmente, construyendo capital social, siendo responsables con la sociedad y animando a los empleados a que también contribuyan.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Interviene a través de cuatro líneas de actuación. La primera es el entorno de trabajo. RRHH debe generar una cultura de obtención de resultados responsable basada en una remuneración coherente que anima a nuestros empleados a seguir mejorando en su día a día. Por otro lado, con la remuneración. La crisis ha generado la pérdida de confianza en el sector bancario. Somos muy conscientes de que nuestra principal tarea es recuperar la confianza de la sociedad a través de acciones sostenibles y responsables. La tercera línea de actuación es la diversidad. Nuestro objetivo es crear un entorno que potencie la diversidad de forma que se refleje ante nuestros clientes. Finalmente, el compromiso de los empleados. Éstos comparten su experiencia como voluntarios corporativos en numerosos proyectos en todo el mundo, muchos de ellos en España.

¿Cómo definiría a la figura del director de Recursos Humanos? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

Desde mi propia experiencia, el director de Recursos Humanos del pasado se centraba en una función básica de servicios internos hacia sus "clientes", con el objetivo de ofrecerles valor

en aquellos servicios tradicionales como la administración de beneficios, la formación, la selección o las relaciones con los representantes sindicales.

En la actualidad, creo que este puesto ha añadido a las anteriores funciones un claro componente estratégico de *partnership* con el resto de la compañía. Recursos Humanos se convierte en un asesor del negocio en elementos clave para la compañía.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Si tuviera que definirla en una única palabra, la que me viene inmediatamente a la mente, es

diversa. La diversidad de nuestra plantilla es absolutamente necesaria para una entidad que opera globalmente, porque combinando las habilidades y talentos de todos nos permite ser una entidad dinámica, adaptable y meritocrática. Además, destacaría que, incluso en momentos de cambio como el actual, el grado de compromiso de los empleados de Deutsche Bank es muy alto. A título de ejemplo, en 2013, el 91% de los empleados que respondió a la encuesta anual de clima mostró su predisposición a dar más de lo esperado en sus puestos de trabajo. El compromiso, definido como identificación con Deutsche Bank, dedicación y retención es hoy más fuerte que nunca y eso garantiza nuestro éxito presente y futuro. Este dato es significativamente superior al de las mejores compañías de servicios financieros en todo el mundo.

Por otro lado, el número de empleados que han dejado Deutsche Bank para trabajar en otra compañía se ha reducido de forma continuada en los últimos años. Nuestro objetivo es que todos empleados sientan que son valorados y parte esencial de nuestra entidad.

¿Qué valores destacarías de sus empleados?

Deutsche Bank ha adquirido el compromiso de situarse en la vanguardia del cambio cultural en el sector financiero. Éste es uno de los cinco pilares de la estrategia 2015+ lanzada por la Alta Dirección, encarnada en los dos copresidentes, y durante el *Senior Management Conference* de

Nuestra principal tarea es recuperar la confianza de la sociedad a través de acciones sostenibles y responsables

2013, donde se refrendan los nuevos valores del banco.

Los pilares son la integridad, el desarrollo sostenible, la innovación, el cliente, y la disciplina y la colaboración. Hemos apostado porque estos valores guíen nuestra relación con los clientes, entre nosotros, con nuestros accionistas y con las comunidades en las que operamos; es decir, definen el tipo de institución que Deutsche Bank aspira a ser. Es por ello que estamos invirtiendo un gran esfuerzo a nivel mundial para difundir, integrar y asegurar este revolucionario cambio cultural.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

La confianza en los bancos ha disminuido debido a conflictos de intereses y a comportamientos que la sociedad no aprueba. Una de las consecuencias ha sido el aumento en el control de la influencia

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

de las instituciones financieras en la economía y una regulación cada vez más estricta. Debemos renovar el contrato con la sociedad y fortalecer la confianza con todos los colectivos que la forman. Tenemos que demostrar que jugamos un papel importante en la sociedad y que actuamos con integridad y responsabilidad, y este objetivo sólo puede lograrse a través de un cambio profundo. Esto significa que debemos generar una cultura de resultados y una cultura de la responsabilidad. No será fácil, no va a ocurrir de la noche a la mañana, pero este proceso se inició en 2012. El cambio cultural no es una solución rápida. No puede ser una instrucción impuesta desde la Dirección, sino que debe generarse como resultado de la excelente conducta individual, así como de los nuevos procesos y principios.

¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

El sector financiero en general, y más concretamente en España, tiene un alto nivel profesional, si bien en estos años anteriores la movilidad entre compañías no había sido fácil. Sin embargo, la fortaleza con la que nuestra compañía ha superado estos años de crisis ha revalorizado nuestra marca tanto entre los profesionales del sector financiero como entre el talento joven, y nos ha permitido encontrar y atraer el perfil de profesional y de persona que Deutsche Bank busca.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Por supuesto, y hoy en día aún más, cuando en numerosos mercados nuestra presencia está en franca expansión. Disponemos de herramientas internas de acceso para todos los empleados como, por ejemplo, el *Career Mobility Portal* en la que se publican las vacantes a nivel global y se comparten casos de éxito de movilidad interna en el banco.

¿Qué peso tiene la formación?

Es un elemento clave para nosotros: conocer las necesidades de nuestros empleados es importante para generar medidas de apoyo para la consecución de los objetivos del negocio. En DB SAE la inversión que se hace en formación es superior a la media del sector bancario en España (estamos cerca del 2%, manteniendo los mismos niveles que antes de la crisis). Alineado con nuestra cultura de alto desempeño, en 2013 se lanzó a nivel global la estrategia *Learning 2015+*, que pretende alinear la formación con las prioridades estratégicas y las competencias profesionales

necesarias para seguir manteniendo nuestros altos estándares formativos.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

La calidad en la formación es esencial para nosotros por lo que tenemos especial cuidado en su organización y le damos mucha importancia al *feedback* que recibimos de nuestros empleados ya que contribuye a nuestra mejora continua. Por regla general, las valoraciones son muy altas.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

La velocidad con la que evolucionan las herramientas, metodologías, procesos, etc. nos obliga a estar en constante actualización. Asimismo, vivimos en un entorno en el que la información es abundante y de muy fácil acceso por lo que cada vez más será parte de nuestro rol el autodesarrollo

han evolucionado en el tiempo; por ello, el pasado mes de julio 2013 se lanzó una encuesta para todos los empleados de Deutsche Bank en España, con el objetivo valorar su grado de conocimiento y valoración de los beneficios sociales. Deutsche Bank fue la primera entidad bancaria en España en implementar un sistema de compensación flexible (inicialmente dirigido a directivos y, cuando el marco legislativo lo permitió, ampliado a prácticamente toda la plantilla). Finalmente, destacar que se va a dar más relevancia a aquellos beneficios sociales relacionados con el bienestar de nuestros empleados.

¿Cuál es la política retributiva de la compañía?

Desde 2012 tiene un fuerte enfoque cualitativo a todos los niveles de la organización. Premia las actuaciones sostenibles y a largo plazo, la orientación al cliente y el trabajo en equipo, frente a

Alineado con nuestra cultura de alto desempeño, en 2013 se lanzó a nivel global la estrategia *Learning 2015+*

en el aspecto técnico de nuestro trabajo. Los conocimientos se encuentran a disposición de la mayoría de la población por lo que la clave del éxito profesional se basará en las habilidades y recursos personales para manejarse en el entorno actual. Se requieren nuevos modelos de desarrollo (*coaching, mentoring, etc.*) en los que el objetivo no es la transmisión de conocimiento sino el crecimiento personal.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Para nosotros es esencial que una consultora sea afín a nuestros valores corporativos y que a la vez entienda el sector y el entorno en el que nuestra compañía se mueve. También es importante que nos aporten soluciones innovadoras y que muestren profesionalidad y nos generen confianza.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Tradicionalmente, los beneficios sociales han tenido mucha relevancia en la compensación dentro del sector bancario. Sin embargo, la evolución del escenario actual y los nuevos retos normativos obligan a las empresas a replantearse la forma en que se ofrecen estos beneficios a los empleados. Consideramos que es vital conocer las necesidades de nuestros empleados y cómo

incentivos a corto plazo y que no sean sostenibles en el tiempo. Queremos asegurarnos de que los empleados piensan de manera previsora y de que consideran todos los posibles efectos futuros de sus acciones. Se recompensa pensar y actuar con miras al éxito en el largo plazo.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía.

Nuestra prioridad es obtener beneficios a través de un modelo de negocio socialmente responsable. En esa línea, considero especialmente importantes todas las acciones en el ámbito de la educación. Reconocemos la importancia de los jóvenes en la tarea de construir economías sostenibles y este año hemos puesto en marcha el programa "*Born to Be*", que engloba nuestras colaboraciones con Fundaciones como Junior Achievement o Fundación Exit. El objetivo es fomentar las habilidades de los jóvenes para que desarrollen todo su potencial, y proporcionarles vías para su logro educativo y el acceso al mercado laboral.

¿Cómo trabajan la comunicación interna?

Considero que la herramienta de comunicación más eficaz es la comunicación personal. Contamos con varios canales de comunicación interna, adicionales a los canales de comunicación del Grupo a nivel mundial, como son una revista interna propia, una intranet, newsletter, etc. Vale la pena nombrar el uso creciente de la red social interna del banco, MyDB, que permite una mejor dinámica de trabajo en equipo, sobre todo en el caso de proyectos internacionales ■

De izqda. a dcha.: Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters; Mariela Bickenbach, directora de RRHH de Deutsche Bank; y Antonio Rodríguez Pina, presidente y consejero delegado de Deutsche Bank.

