



Bankinter, gestionando el talento en tiempos de cambio de ciclo

Pese a la crisis que ha sufrido el sector financiero y a la destrucción de puestos de trabajo, la guerra por el talento sigue viva. El tanto es escaso y hay que saber atraerlo y contar con los mecanismos para formarlo y fidelizarlo. Eso se consigue con ofertas de valor atractivas y planes de carrera retadores. La reputación y la cultura de la empresa también son anclas muy tenidas en cuenta por los candidatos. Bankinter está interesado tanto en talento senior como en talento joven, para ello ha creado programas en su Universidad Corporativa en colaboración con los más prestigiosos centros de formación españoles.

Francisco Martínez, Director de Personas y del Conocimiento de Bankinter, y **Beatriz Ardid**, Manager de Diversidad y Bienestar Corporativo en PeopleMatters.



De izda. a dcha.: Carmen García, Directora de Administración de Gestión de Personas en Bankinter; Alfonso Jiménez, Socio Director PeopleMatters; Beatriz Ardid, Manager de PeopleMatters, responsable Diversidad y Bienestar Corporativo; Francisco Martínez, Director de Gestión de Personas y del Conocimiento; Catalina Morejón, Consultor de Selección y Desarrollo de Personas; Teresa Chacón, Directora de Compensación y Beneficios; María Paramés, Directora de Personas y Comunicación Corporativa; Raquel García Pastor, Directora de Selección y Gestión de Talento; y Eduardo Herrero, Director de Relaciones Laborales.

FICHA TÉCNICA

Autores: MARTÍNEZ, Francisco y ARDID, Beatriz.

Título: Bankinter, gestionando el talento en tiempos de cambio de ciclo.

Fuente: Capital Humano, nº 304. Diciembre, 2015.

Resumen: Pese a la crisis del sistema financiero y a la destrucción de empleo todavía se puede hablar de escasez de talento. Bankinter, una de las entidades que mejor ha atravesado la crisis y que está en mejores condiciones de competir, está interesada tanto en talento senior como en talento joven. Para ello ha creado sendos programas a través de su Universidad Corporativa, en colaboración con CUNEF y con la Deusto Business School. Las Escuelas de Talento y de Negocio son las fábricas de talento de una organización que ofrece planes de carrera atractivos y retos a sus profesionales. Francisco Martínez, Director de personas y del Conocimiento de Bankinter, alaba el orgullo de pertenencia de una entidad que ha recibido las acreditaciones más prestigiosas en gestión de recursos humanos y que se apoya en una cultura de la meritocracia.

Descriptor: Talento / Formación / Plan de Carrera / Desarrollo

El sector financiero español ha vivido en los últimos años su peor crisis. Han desaparecido la mitad de las instituciones financieras que había en el mercado y se han destruido alrededor de 50.000 puestos de trabajo. Asimismo, muchos profesionales han quedado descolocados como consecuencia de los procesos de fusión que han sufrido sus organizaciones. En este entorno socio-económico, en el que hay muchas personas buscando empleo, pudiera parecer un contrasentido hablar de “escasez de talento”. Sin embargo, es cierto: el talento sigue siendo escaso. Por eso, la expresión “guerra del talento”, que McKinsey acuñó a finales de los noventa, sigue siendo de plena vigencia.

Estos años de crisis han vuelto a demostrar que Bankinter es un banco diferente, ya que se ha comportado de forma excepcional. Si bien todas las entidades financieras han tenido que hacer un ejercicio de contención de gastos y de mejora de la eficiencia, Bankinter ya en 2014 incrementó su plantilla y lo volverá a hacer este año 2015 incorporando a más de 250 nuevos profesionales. Este incremento de plantilla Bankinter lo está llevando a cabo de dos maneras diferentes:

- **Captando “talento senior”**, profesionales con experiencia en alguna de las áreas que el banco necesita reforzar. Estos profesionales pueden aportar no sólo su conocimiento sino también otras formas de hacer, otros puntos de vista derivados de la diversidad de sus empresas de origen, otras maneras de enfocar los temas y de aportar soluciones, etc. Diferentes variables, todas ellas, que sirven enriquecer el conocimiento compartido y aportar así valor al banco.
- **Atrayendo “talento junior”**. Bajo esa premisa, Bankinter busca jóvenes que estén estudiando sus últimos años de carrera o que acaben de terminarla. Este año, más de 100 estudiantes habrán pasado por Bankinter para recibir formación práctica remunerada que les permita completar sus estudios. El objetivo del banco es que, al menos el 25 por ciento de ellos, se integren en la plantilla una vez terminada su beca.

Durante este año, Bankinter ha puesto en marcha una interesante iniciativa vinculada a este entorno del “talento junior”: un master impartido conjuntamente con profesores de CUNEF en la Universidad Corporativa de Bankinter y que incluye formación práctica en diferentes áreas y oficinas del banco. Se trata de >

- la primera experiencia convocada exclusivamente a través de las redes sociales y el nivel de respuesta fue muy exitoso. No en vano, el programa constaba de 25 plazas y en menos de 3 días se habían recibido ya más de 300 currículos de un altísimo nivel, lo que pone de manifiesto el interés que suscita entre los jóvenes participar en proyectos que les permitan tener un horizonte profesional ilusionante.

El diseño y puesta en marcha del programa responde a un doble objetivo:

- Facilitar a los jóvenes una formación teórico-práctica que les permita incorporarse al mundo laboral con las máximas garantías, gracias al conocimiento directo que adquieren sobre la realidad laboral en una gran empresa del prestigio de Bankinter.
- Posibilidad de captar los mejores perfiles y que estos estudiantes se conviertan en la cantera de empleados

que puedan ir cubriendo puestos de responsabilidad en el futuro inmediato.

Bankinter tiene la pretensión de convertirse en una empresa con alta capacidad para atraer talento joven, bajo la premisa de que contar con los mejores profesionales es siempre garantía de éxito futuro. El plan de estudios de este Master se ha preparado conjuntamente entre la Universidad Corporativa de Bankinter y CUNEF. Ambas instituciones aportan su experiencia pedagógica y sus conocimientos prácticos en el sector financiero para dotar al programa del mejor contenido de cara a conocer la realidad bancaria. Cabe destacar que en el curso participan como ponentes algunos directivos de Bankinter, que trasladan la visión de esas materias en su aplicación concreta al día a día del banco.

Las materias que se han priorizado en este programa son:

Francisco Martínez, Director de Gestión de Personas y del Conocimiento de Bankinter, Beatriz Ardid, Manager de Diversidad y Bienestar Corporativo en PeopleMatters, y Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters.



- aquellas que tienen que ver con el entorno y desarrollo del sistema financiero, para darles a los estudiantes una visión global del mercado,
- las que inciden en el conocimiento de los mercados financieros y su funcionamiento y en la gestión de carteras,
- las que descienden al detalle de los productos y de la operativa bancaria.

El Master dedicará también un espacio a profundizar en el desarrollo de las habilidades comerciales y de negociación de los alumnos.

PERFILES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADOS

Más allá de que a los candidatos más senior se les exijan unos conocimientos y una experiencia que no pueden ser exigibles a los más jóvenes, existen, no obstante, una serie de competencias buscadas que son comunes para todos los candidatos:

- La primera es la **capacidad de adaptación a los cambios**, una cualidad especialmente necesaria en un entorno global y en evolución constante como el actual. Es evidente que en los próximos años los profesionales tendrán que enfrentarse a nuevas formas de hacer, a nuevas tecnologías, a nuevos entornos normativos y de relación con los clientes. Y estos profesionales tienen que sentirse cómodos en esos entornos cambiantes, ser capaces de anticiparlos e, incluso, de generarlos.
- La segunda competencia exigida, en línea con uno de los valores de Bankinter, es la del **entusiasmo**, la capacidad de incorporarse al proyecto Bankinter con ilusión, con emoción, con la pasión por el trabajo bien hecho... actitudes todas ellas especialmente valoradas en el banco y que en gran medida llevan a alcanzar el éxito profesional y el éxito compartido.

En esta búsqueda del mejor talento, el equipo de Selección es clave, pues son ellos el primer contacto y, muchas veces, la primera referencia que un potencial empleado tiene de Bankinter. Por eso su labor es muy importante: son, no sólo consultores de selección que tienen que acertar con el candidato que mejor se ajuste al perfil técnico y a la cultura corporativa, sino también embajadores de la marca e impulsores de la reputación del banco.

Es por ello por lo que desde el banco se otorga una importancia crucial al "Programa de Bienvenida" que reciben todos los profesionales que se incorporan a la entidad. Es un programa de una semana de duración en el que no se pretende únicamente mostrar cómo se organiza y se estructura la entidad sino, fundamentalmente, que conozcan a los profesionales que dirigen y gestionan las áreas más importantes y se empapen de la cultura y los valores del banco. Además, ese 'Programa de Bienvenida' incluye una jornada completa en una sucursal, para que los asistentes entiendan mejor la naturaleza de este negocio.

UNA APUESTA CONTINUADA POR EL TALENTO

Tener a la mejor plantilla del sector financiero, la mejor formada y la más comprometida es el primer objetivo de Bankinter. Por eso, atraer el mejor talento no puede ser sólo una cuestión limitada a momentos puntuales, sino una tarea continua y permanente que exige estar muy al tanto de la situación del mercado y de los potenciales candidatos, con el fin también de ofrecerles una propuesta de valor actualizada, personalizada y que les resulte atractiva. >



FRANCISCO MARTÍNEZ, DIRECTOR DE PERSONAS Y DEL CONOCIMIENTO DE BANKINTER



Francisco Martínez, Director de Gestión de Personas y del Conocimiento de Bankinter.

Beatriz Ardid.- ¿Cómo se han adaptado las políticas de RR.HH. para atraer a los millennials?

Francisco Martínez.- Uno de nuestros retos desde el área de Gestión de Personas es captar y hacer crecer y desarrollar el talento en todos los niveles de la organización y proporcionar excelentes condiciones para nuestros empleados para convertirnos en el mejor lugar para trabajar. Estos objetivos encajan perfectamente con lo que buscan los *millennials* de una compañía: un proyecto claro y retador; una oportunidad profesional de aprendizaje continuo, una empresa dónde puedan desarrollar sus capacidades, en un entorno de libertad, flexibilidad, dinamismo e innovación. Esto es lo que ofrecemos a los profesionales que incorporamos a Bankinter; y además, una empresa con una sólida cultura de meritocracia.

Nuestras políticas de Recursos Humanos van en esa línea: potenciar la empleabilidad fomentando la movilidad interna y la promoción de los mejores, la formación permanente en herramientas y competencias, el desarrollo profesional mediante feedback 360, y la flexibilidad horaria (apoyándonos en el teletrabajo, tablets, portátiles, móviles...) Además, trabajamos con los jóvenes con Alto Potencial creando programas específicos desde nuestra Universidad Corporativa.

B.A.- ¿Qué es lo que más atrae a los jóvenes de la oferta de valor de Bankinter?

F.M.- Desde mi punto de vista, Bankinter es una de las empresas del sector financiero con mejor reputación gracias a la consistencia de sus resultados. Esto ayuda a que nuestra marca sea conocida y atraiga a los jóvenes que buscan una compañía con unos marcados componentes de tecnología e innovación aplicados al negocio bancario.

Además, para captarlos, hemos creado programas para estudiantes que pueden realizar no sólo prácticas remuneradas en el banco sino también recibir formación teórica gracias a un acuerdo que tenemos en marcha con Cunef, una de las escuelas de negocio más reputadas dentro del sector financiero. Una vez que nos conocen lo que más les atrae para seguir con nosotros son las múltiples oportunidades de carrera que pueden encontrar para conseguir una visión transversal del negocio y un proyecto empresarial de crecimiento que perciben y en el que, desde el primer minuto, se sienten protagonistas

B.A.- ¿Qué perfiles prioriza el banco para sus nuevas contrataciones?

F.M.- El banco prioriza perfiles técnicos en función de la posición que queramos cubrir; aunque en todos los puestos el nivel de conocimiento tecnológico exigido es elevado, dado que somos un banco en el que la tecnología tiene un gran peso. Sin embargo, lo que realmente buscamos en todos los candidatos buscamos personas dinámicas, inconformistas, que se adapten a trabajar con

flexibilidad y que puedan encajar en el entorno cambiante en el que vivimos, y que tengan visión de equipo. En definitiva, buscamos personas que se sientan entusiasmadas por participar en el ilusionante proyecto de Bankinter.

B.A.- ¿Cuáles son los elementos críticos de un atractivo Plan de Carrera?

F.M.- Un Plan de Carrera atractivo debe ser motivante para las personas implicadas y además, debe ser retador y exigente para conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas para poder conseguir los diferentes hitos que lo definen. Pero a la vez debe ser motivador para evitar frustraciones y desapego. En la parte de exigencia, en Bankinter nuestros planes de carrera van ligados a dos elementos: uno es el cumplimiento de los objetivos de negocio establecidos previamente y otro que la persona consiga la capacitación adecuada tras haber superado la formación que el plan exigía. En la parte de motivación, las personas deben percibir que si se cumplen los objetivos la recompensa a alcanzar debe ser adecuada (en términos de promoción, de retribución o de reconocimiento).

B.A.- ¿Qué se puede hacer para satisfacer las expectativas de los jóvenes que saben que son brillantes?

F.M.- Básicamente, ofrecerles oportunidades, retos. No se trata sólo de un tema meramente retributivo: los jóvenes brillantes quieren proyectos profesionales que les motiven y que les hagan crecer y quieren tener visibilidad en la compañía. Es nuestra responsabilidad con Bankinter y con sus empleados asegurarnos que las personas más capaces, con más talento, aquellas que destacan, tienen oportunidades para demostrar su valía. Por eso hemos puesto en marcha varios programas de desarrollo, y entre otros, el Programa Horizonte, que busca entre los jóvenes aquellos con alto potencial, alto nivel de desempeño y de compromiso y alta capacidad de aprendizaje, para prepararles para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Las personas buscan empresas con las que puedan compartir sus valores, empresas con una estrategia solvente, definida y con futuro, y que les ofrezcan un proyecto profesional ilusionante en el que puedan desarrollar todo su talento. Una de las máximas de Bankinter es que las personas que integran el banco son “el principal activo de la compañía”. Desde esa premisa la entidad ha generado una fuerte cultura corporativa en la que priman valores como el esfuerzo, el entusiasmo, el compromiso o la meritocracia, que conducen a que los empleados sientan de una manera muy intensa los colores del equipo (el color naranja que es energía, alegría, ilusión, optimismo...).

Pero, no se trata sólo de atraer a los mejores profesionales, sino de ser capaces de identificar, desarrollar y entusiasmar al talento interno. La mejor forma de retener el talento es fomentar su empleabilidad: hacerlos mejores. Por eso, en 2013 Bankinter apostó por poner en marcha una Universidad Corporativa. Cuando otras empresas se aferraban a un proceso de restricciones de inversiones y de contención de gastos, en Bankinter hicimos una apuesta decidida por la Formación.

La Universidad Corporativa de Bankinter nació como herramienta estratégica para la creación de valor e intercambio de conocimiento del Grupo Bankinter y para facilitar la reflexión, la creatividad y el desarrollo de sus profesionales. La idea de Bankinter es que la UCB no sea sólo un centro de Formación como tal, sino un lugar de encuentro donde tengan cabida acciones que aporten conocimiento, que fortalezcan la marca y la reputación del banco, donde se propicie la innovación y se impulsen y promuevan los valores del banco.

En uno de los carteles de la Universidad reza un mensaje que dice: “Aprovecha cualquier oportunidad para aprender. Aprende y aprovecha cualquier oportunidad para compartirla”. Es un mensaje claro para todos los profesionales, desde el que se les anima a que consideren su formación como la palanca para mejorar su empleabilidad y así conseguir avanzar en su carrera profesional, a la vez que se transmite una de las claves de la cultura Bankinter: la del trabajo en equipo, la de compartir conocimiento.

La Universidad Corporativa cuenta con un campus físico y un campus virtual y, a su vez, se encuentra dividida en 2 grandes Escuelas:

- La **Escuela de Negocio**, donde se imparte toda la formación que los equipos necesitan para conocer mejor los productos, los procesos, las nuevas tecnologías...
- La **Escuela de Talento**, donde los profesionales reciben formación sobre competencias que les permitirán >

- > desarrollar sus capacidades de gestión de equipos o sus capacidades directivas.

Uno de los programas estrella en la Escuela de Talento es el llamado “Programa Horizonte”, creado para formar un pool de talento, fidelizarlo y buscar a las personas que podrán ocupar en el futuro posiciones de mayor responsabilidad. Está dirigido a jóvenes profesionales con alto potencial, agilidad para aprender con rapidez, e inteligencia para utilizar ese aprendizaje en cualquier situación, así como la capacidad para adaptarse a los cambios.

Los aspirantes al programa tienen que tener unos resultados excelentes en las evaluaciones de desempeño, competencias y compromiso de los últimos años. Además han de pasar una prueba específica de “agilidad para aprender” y por último una prueba de inglés. A partir de su inclusión los candidatos realizan un Programa de Desarrollo de Directivos, construido junto con Deusto Business School e impartido por profesores de esta Escuela, en el que, además, directivos de Bankinter aterrizan las materias que reciben a la cultura, a los valores y al día a día del banco. Posteriormente, algunos de estos profesionales seleccionados también participan en un programa de Coaching con directivos que les enriquece con la experiencia de su mentor.

LAS CLAVES DE LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

Para fidelizar el talento entran en juego 3 elementos:

- Proyecto de Empresa.
- Proyecto profesional.
- Retribución adecuada.

En cuanto al proyecto de Empresa que ofrece Bankinter es uno de los bancos que mejor ha sorteado la crisis del sector financiero, consolidándose con unas cifras de solvencia excelentes, el menor ratio de morosidad del sistema financiero español y uno de los mayores ratios de retorno de beneficio para el accionista. Bankinter acaba de cumplir 50 años (y eso para una empresa es un hito magnífico que conviene resaltar). El banco cuenta con una estrategia de crecimiento clara que recientemente se ha concretado con la adquisición del negocio retail de Barclays Bank en Portugal, lo que añade a la plantilla de 4.500 profesionales en España y Luxemburgo, otros aproximadamente 1.000 más.

En este contexto son especialmente importantes algunos reconocimientos que se han otorgado al banco de forma recurrente, como los de:

- **Top Employers** que llevamos consiguiendo en los últimos años y que certifica nuestro compromiso para ser una de las mejores empresas de este país para trabajar
- **EFR** (Empresa Familiarmente Responsable) que valida nuestra apuesta por la conciliación entre la vida personal y la profesional.

Además, en el último Observatorio Merco Personas, está entre las 50 compañías más atractivas para el talento en España, situada en el puesto 24, lo que representa un ascenso de 29 posiciones en el último año.

En cuanto al proyecto profesional individual, en Bankinter se prima el mérito sobre cualquier otra cosa. La entidad está orgullosa de su cultura del esfuerzo, del entusiasmo y del compromiso. En definitiva, de una cultura de la meritocracia.

Bankinter exhibe un ratio de rotación interna que supera algunos años el 20 por ciento. Eso quiere decir que es frecuente que un profesional rote de su puesto cada cinco años. Es una política que permite a los profesionales tener una visión más global del banco y desde diferentes perspectivas. Eso les enriquece y les hace más valiosos. Esto es muy positivo para Bankinter porque, de esta forma, consigue tener unos profesionales polivalentes, que conocen muy bien las distintas realidades del negocio bancario y que, en cada cambio, aportan ideas frescas y nueva energía.

Por último, la fidelización del talento se consigue con una retribución justa. Bankinter tiene un modelo de retribución que combina una parte fija y una parte variable que sirve para alinear el trabajo diario a los objetivos estratégicos y de negocio de cada año. Todos los profesionales que trabajan en Bankinter tienen un porcentaje variable de su salario, lo que ayuda a que todos focalicen sus esfuerzos en conseguir los objetivos que se les hayan marcado.

Adicionalmente, el banco pone a disposición de sus empleados algunos beneficios corporativos como la retribución flexible con el objetivo de optimizar fiscalmente su retribución. En definitiva, Bankinter está muy orgulloso de sus profesionales. Son ellos los que, con su esfuerzo diario, su implicación y su compromiso, construyen la fortaleza de Bankinter. Ellos son los que, con su pasión por lo que hacen, reflejan también la energía del color naranja de la marca. ■