



Jaime Guardiola, Consejero Delegado de Banco Sabadell

“Estamos inmersos en un proceso de transformación sin precedentes que garantiza la mejor experiencia para quien quiera crecer”

Jaime Guardiola llegó al Banco Sabadell en 2007 precedido de un gran prestigio profesional y de una extraordinaria trayectoria internacional. Desde entonces ha pilotado la transformación de la entidad que hoy en la quinta entidad bancaria española y una de las más rentables y mejor gestionadas. Guardiola está convencido de que la crisis ha supuesto la gran oportunidad de consolidar un grupo fuerte y solvente. Para lograrlo se ha apoyado en un Plan Estratégico ambicioso con el foco en la eficiencia y la rentabilidad. La tecnología ha sido el gran facilitador y las personas las protagonistas de la revolución que ha transformado el negocio.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters.

FICHA TÉCNICA

Autor: JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Alfonso.

Título: Jaime Guardiola (Banco Sabadell): "Estamos inmersos en un proceso de transformación sin precedentes que garantiza la mejor experiencia para quien quiera crecer".

Fuente: Capital Humano, nº 300. Julio-Agosto, 2015.

Resumen: En 2007 Josep Oliú, Presidente de Banco Sabadell, buscaba un número dos con prestigio profesional y trayectoria internacional. Jaime Guardiola respondía a ese perfil y se incorporó a la entidad con el objetivo de transformar la organización. Hoy este proceso de transformación ha dado sus frutos y Banco Sabadell es una de las principales entidades del sistema financiero español. Guardiola considera que la crisis ha sido una gran oportunidad para consolidar al banco y ve la situación económica actual con optimismo. La tecnología ha ayudado a llevar a cabo el Plan Estratégico diseñado, pero el liderazgo persuasivo de sus directivos y el compromiso de una plantilla motivada han sido las claves. En conversación con Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, Guardiola repasa el contexto económico global, la situación de su entidad y cómo los recursos humanos han colaborado a llevar a buen puerto el proyecto global.

Descriptores: Liderazgo / Directivos / Gestión del Cambio / Banca

Jaime Guardiola nació en Barcelona en 1957. Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona y en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE, cuenta con una larga experiencia bancaria iniciada en 1985 en el grupo Banco de Bilbao en Cataluña. En 1995, fue nombrado Director General de Banca Catalana.

En 2000, asumió la dirección de BBVA en Puerto Rico. En 2001, asumió la Vicepresidencia Ejecutiva y la Gerencia General de Banco Francés, en Argentina. En 2003, se hizo cargo de la dirección del banco mexicano BBVA Bancomer como Vicepresidente y Director General. Desde 2005, fue miembro del Comité de Dirección de BBVA y Director General de Negocio para España y Portugal desde diciembre de 2006. En septiembre de 2007 fue nombrado Director General y posteriormente Consejero Delegado de Banco Sabadell.

Se cuenta que uno de los requisitos que Josep Oliu, Presidente de la entidad, buscaba en el número dos del Sabadell era un profesional de alto prestigio y con trayectoria internacional. En esta conversación con Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters explica cómo ve la situación económica actual y la del sector, la posición de su entidad y el papel que han jugado las personas en la 'revolución' que está llevando a cabo para transformar la organización.

Alfonso Jiménez.- Tras un periodo "complejo" para el sector financiero en España ¿cómo describiría hoy la situación del sector en nuestro país?

Jaime Guardiola.- Después de la fuerte reestructuración que ha protagonizado en los últimos años -y que fundamentalmente ha afectado a las antiguas cajas de ahorros- el sector financiero español está mucho más concentrado. Hay menos entidades, pero éstas son mayores, más competitivas y más solventes, como ha quedado acreditado tras los stress test y el AQR realizados por el Banco Central Europeo. Actualmente, el sector ya no tiene presión por la liquidez y está bien capitalizado, es una etapa que ha quedado atrás, afortunadamente. Hoy el foco del sector son la eficiencia y la rentabilidad. Si hubiera nuevas operaciones sería por razones estrictamente industriales. Este es un negocio de escala, donde el nuevo marco regulatorio y el escenario de tipos bajos ponen mucha presión en la parte de alta de la cuenta de resultados y una manera de solucionarlo es gestionando más negocio con los mismos recursos.

A.A.- Banco Sabadell es hoy un referente de cómo hacer banca ¿desde su perspectiva y su conocimiento del sector ¿qué es lo que ha llevado a la entidad a estar hoy donde está, el quinto grupo bancario de España? >

> **J.G.-** El Banco Sabadell de hoy es el resultado del desarrollo de una visión estratégica a largo plazo en el que el aprovechamiento de la crisis financiera iniciada en 2007 ha sido clave. Cuando estalló la crisis, nuestras prioridades fueron la liquidez y el capital, lógicamente, pero, al mismo tiempo, vimos que se iba a abrir una etapa de fuerte consolidación en el sector financiero español que debíamos saber aprovechar. La crisis nos ofrecía una oportunidad para crecer y avanzar en nuestro proyecto de configurar un gran grupo bancario y la aprovechamos.

A.A.- La gestión del corto plazo y la visión a largo suele ser uno de los puntos críticos en la gestión de cualquier negocio. ¿Cómo “se hace” en una entidad financiera sometida a presión por conseguir resultados, con la sociedad en general mirando al sector y al mercado (Bolsa, organismos reguladores, etc.)?

J.G.- El corto y el largo plazo no son compartimentos estancos. Sin gestionar adecuadamente el corto plazo, difícilmente se puede avanzar en la consecución de los objetivos a largo plazo. En nuestro caso, el desarrollo del Plan Triple 2014-2016 -en el que estamos totalmente inmersos- combina objetivos a corto y largo plazo. En el corto plazo, perseguimos poner en valor la capacidad adquirida en los últimos años, mediante la transformación del modelo comercial y operativo, y, al mismo tiempo, la transformación del balance, evacuando los activos improductivos. El objetivo final es recuperar los ratios históricos de rentabilidad. En el largo plazo, nuestra mirada está puesta en la construcción de unas bases sólidas que permitan asentar el desarrollo internacional del banco y la réplica de su modelo de negocio en otros mercados con potencial de crecimiento.

A.A.- Banco Sabadell es una de las entidades que más han crecido de forma inorgánica en España, realizando unas integraciones impecables (tanto desde la perspectiva de negocio, como también laboral y de personas). ¿Cuáles han sido las claves del éxito?

J.G.- Llevar a cabo la mejor *due diligence* posible y contar con un modelo de integración contrastado que, en nuestro caso, se ha ido nutriendo con la experiencia adquirida en cada una de las integraciones anteriores. El Presidente Oliu definió nuestro modelo en su día como de *cut and paste*. Llevamos ya catorce integraciones y esto nos ha dado un gran rodaje y la posibilidad de disponer de un protocolo de análisis y de actuación muy probado, en el que los múltiples procesos de una integración están

totalmente estandarizados. También ha sido fundamental contar con una infraestructura tecnológica adecuada, que, en su día, ya fue diseñada para facilitar su escalabilidad.

A.A.- Uno de los ejes de su Plan Estratégico Triple es la Internacionalización (Miami, México recientemente han adquirido TSB en Inglaterra). ¿Cuáles son los retos que derivan de este proceso para el negocio y para las personas?

J.G.- Hay tantos retos como oportunidades. Los retos son siempre los propios de afrontar una nueva puesta en marcha o una nueva integración en un escenario también nuevo. Pero en ambos casos ya tenemos experiencia y método para llevarlas a cabo con éxito. Integrar un banco como TSB es todo un reto, pero también una oportunidad, porque nos permitirá entrar en un nuevo mercado. En otra escala, por cuanto en México se trata de la puesta en marcha de un nuevo banco *from scratch*, tenemos el reto pero la oportunidad, nuevamente, de desarrollarnos en un nuevo mercado. En Florida, fundamentalmente en Miami y su gran área metropolitana, ya llevamos unos cuantos años y nuestra expansión va consolidándose día a día a través de nuestro filial Sabadell United Bank. El desafío en todos estos casos es el mismo: ser capaces de conseguir que todas estas oportunidades se desarrollen de la forma prevista y contribuyan a crear valor como esperamos.

A.A.- Usted cuenta con una dilatada experiencia internacional y hoy Banco Sabadell está formado por más de 17.000 profesionales. ¿Qué papel han jugado en el proceso de crecimiento, de consolidación, de transformación y de internacionalización de la entidad?

J.G.- El crecimiento, la expansión y la transformación de Banco Sabadell corresponden al desarrollo de una visión estratégica a largo plazo y mi papel en ella ha consistido sencillamente en integrarme en este gran proyecto empresarial y poner mi experiencia y capacidades a su servicio.

A.A.- Los expertos dicen que el modelo bancario “tradicional” se está adaptando, transformando y reinventando (digitalización, globalización, cambios sociológicos, etc.) y se reinventará más todavía, y Banco Sabadell ya ha dado pasos y se están dando pasos en esta dirección. ¿Qué impacto tendrá esto en la gestión de personas?

J.G.- Efectivamente, este es un campo en el que estamos trabajando a fondo y desde hace ya un tiempo. El negocio bancario está experimentando y experimentará aún más

profundas transformaciones. Las nuevas posibilidades que nos brinda cada día la tecnología están cambiando la naturaleza misma del negocio y no se trata tanto de adaptarse como de asumir el reto del cambio del quehacer bancario tradicional. Estamos dentro de una dinámica de cambio constante que ha venido para quedarse y esto requerirá de los profesionales bancarios un esfuerzo y un compromiso con su desarrollo profesional y su mejora continua. La incorporación, por otra parte, de nuevas generaciones de clientes -y de empleados- perfectamente integrados en el mundo digital crea nuevos comportamientos y demandas que impulsan una transformación apasionante de la que el sector debe ser consciente.

A.A.- Tras más de 7 años en la Dirección del Banco, ¿qué balance personal hace de su gestión?, ¿y de su equipo Directivo?, ¿qué caracteriza a los directivos de Banco Sabadell?

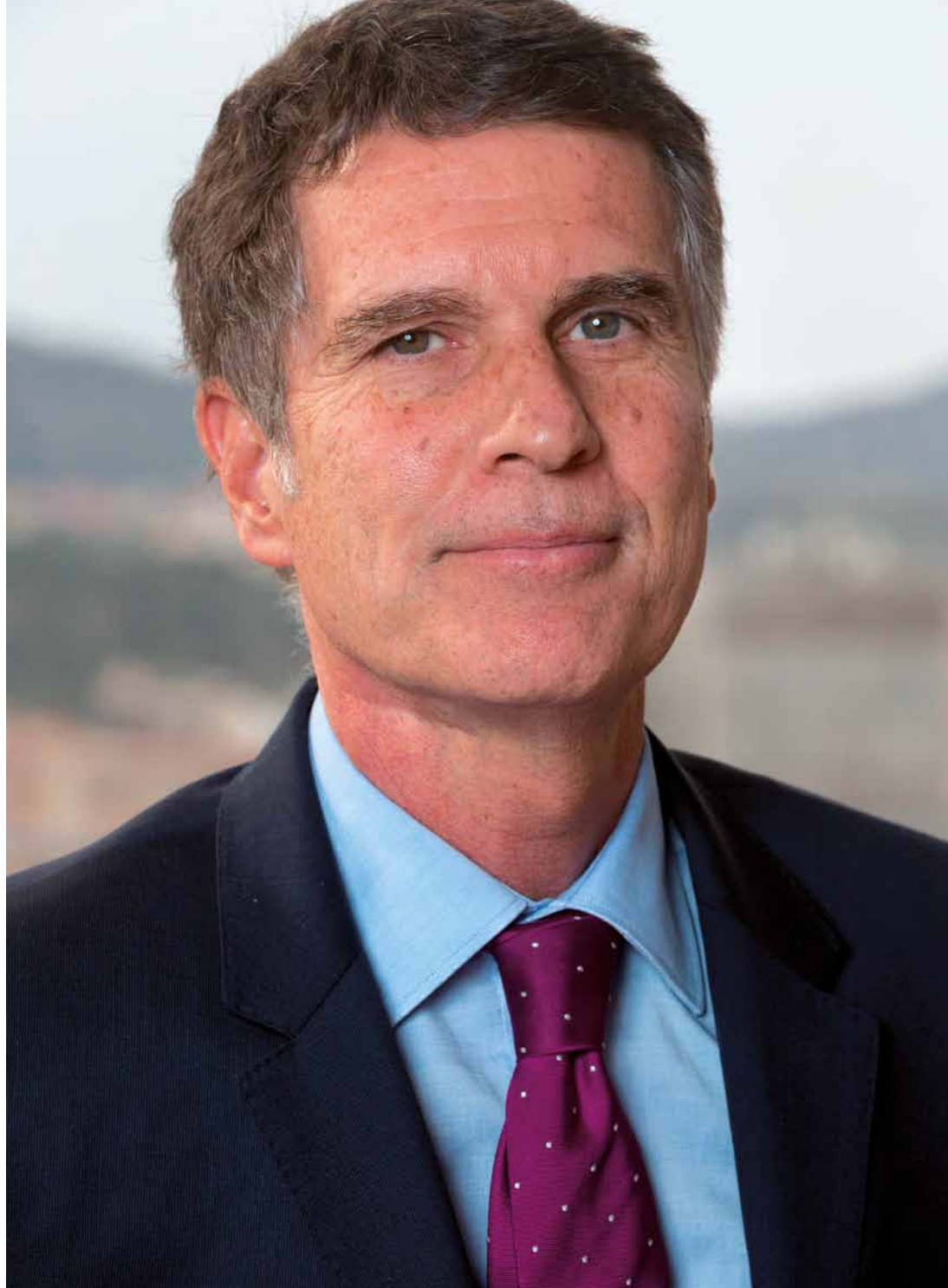
J.G.- No creo que deba ser yo quien valore mi gestión particular. En todo caso, un proyecto como el de Banco Sabadell solo sale adelante si cuenta con el esfuerzo de todos y si hay un equipo directivo que lo impulse adecuadamente. Y el equipo de Banco Sabadell es de primer nivel y muy identificado con su proyecto empresarial. He vivido la experiencia de diferentes equipos profesionales, y en algunos casos en entornos igualmente complejos, y no me canso de decir que es en Banco Sabadell donde he encontrado el equipo más completo, enfocado al cliente y con más vocación por realizar bien su trabajo.

Se trata de un grupo de profesionales comprometidos con el banco y que se sienten muy orgullosos del mismo. Directivos que perciben las diferentes situaciones profesionales como un reto más que como obstáculos

a superar. Profesionales que ejercen su labor diaria con un estilo de liderazgo persuasivo y evidenciando una enorme capacidad de integración de los nuevos equipos incorporados al grupo, a quienes han sabido hacerles plenamente partícipes y protagonistas del proyecto al que se han unido.

A.A.- Detrás los éxitos del Banco, hay personas que dirigen, deciden y construyen el presente y el futuro de la entidad y la gestión de personas es uno de los ejes de su plan estratégico. ¿Qué rol juega Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del banco y cuáles son los retos que la gestión de personas de Banco Sabadell se plantea a futuro?

>



> **J.G.-** El rol de Recursos Humanos es fundamental. Lo es siempre, pero en una entidad como la nuestra, en constante crecimiento, lo es aún más. Solo en los últimos años, coincidiendo con la crisis del sector, hemos llevado a cabo la integración de cuatro bancos en Florida y otros cuatro en España (Guipuzcoano, CAM, Lloyds y Gallego). Y Recursos Humanos ha sabido responder de forma brillante al enorme reto de gestión de personas y culturas que ello ha implicado e implica todavía.

En este importante ámbito de Recursos Humanos, actualmente, estamos desarrollando un proyecto cuyo eje central es la excelencia en la gestión del capital humano, entendida como el máximo aprovechamiento de las capacidades actuales y futuras de nuestros empleados. Una gestión muy enfocada a los procesos de transformación e internacionalización. Pensamos más en una revolución que no en una evolución de lo que ya tenemos actualmente.

Queremos conseguir que también nuestros directivos sean capaces de gestionar adecuadamente el talento en sus unidades con generosidad y visión corporativa, dando prioridad a los equipos y el trabajo en equipo. Nos preocupa asimismo que los empleados actuales y los que lo sean en el futuro perciban Banco Sabadell como un reto

profesional a largo plazo, atractivo y con el que quieren comprometerse.

A.A.- La recuperación económica parece que se está convirtiendo en una realidad y en este contexto la atracción, el compromiso y la fidelización de los profesionales se convierte en una pieza clave en la estrategia de gestión de personas y también, ¿por qué no?, de diferenciación. Desde su perspectiva, ¿qué razones son las que pueden llevar a un profesional a querer desarrollar una carrera profesional de largo plazo en Banco Sabadell?

J.G.- La posibilidad de integrarse en el quinto grupo bancario español y en una entidad de prestigio y reconocida por el mercado que está llevando a cabo un ambicioso plan de crecimiento, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Una empresa que está asimismo inmersa en un proceso de transformación e innovación sin precedentes que garantiza la mejor de las experiencias para quien quiera crecer y construirse una carrera profesional. Para cualquier profesional, este planteamiento abre unas enormes posibilidades de desarrollo y con una propuesta de valor que hoy se encuentra entre las mejores del mercado. ■

