

“ Banco Santander apuesta por la inversión en conocimiento como motor de cambio ”

“ Creemos que el conocimiento debe sustentar el crecimiento del Grupo, por eso invertimos en él y lo implementamos a través de las Escuelas de Conocimiento ”

El director general y responsable de Recursos Humanos de Banco Santander, José Luis Gómez Alciturri, habla desde la experiencia. Tras más de 40 años en el Banco, sabe que solo desde la identificación con los valores corporativos es posible la gestión de personas en un grupo que cuenta con 187.000 profesionales en todo el mundo. Su pasión por el deporte constituye para él una herramienta de transmisión de valores como el esfuerzo, el compromiso o la dedicación, necesarios para una carrera profesional de éxito. Además de su responsabilidad en el Banco, Gómez Alciturri es patrono de diferentes fundaciones (Universia, UCEIF y ClIFF) y, desde junio de 2012, preside la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, una función que solo se entiende desde el conocimiento y la implicación total con el negocio.

FEDERICO FERNÁNDEZ SANTOS:
¿Cuáles son las claves del modelo de gestión de recursos humanos en Banco Santander?

J.L.G.A.: Nuestro modelo de Dirección de Personas se apoya en tres pilares: el talento con liderazgo, la cultura y el conocimiento. Tenemos una estrecha re-

lación con el talento de los jóvenes que estudian en las mejores universidades del mundo a través de la división global Santander Universidades, algo que nos diferencia de nuestros competidores.

Tenemos la oportunidad de conocer y traer aquí a esos jóvenes para que descubran el Santander en primera persona, para que vivan la experiencia. Y contamos con un programa, Santander puedes ser tú, vertiente externa de Santander eres tú, a través del cual les contamos las ventajas de trabajar en Santander y les animamos a venir al que ha sido considerado, por tercer año, el Mejor Banco del Mundo por *EuroMoney*. Nuestro posicionamiento de marca, tanto de clientes como de empleador, es importante.

Además, tenemos acuerdos con más de 1.000 universidades de todo el mundo. La formación está en el ADN de nuestra organización. En Santander apostamos por el conocimiento e invertimos en él, porque creemos que el conocimiento debe sustentar el crecimiento del Grupo, por eso lo hemos implementado mediante las Escuelas de Conocimiento. A través de ellas, captamos el conocimiento, lo ordenamos, estructuramos y difundimos a todo el mundo.

Las Escuelas nos permiten poner en común todo aquello en lo que somos buenos (gestión del riesgo, modelo de banca comercial, etc.). De manera que, cuando el Banco hace una importante inversión en un nuevo país, no empezamos a pensar qué modelo montar allí, porque ya sabemos cómo lo tenemos que hacer. Nuestro conocimiento, instrumentado a través de estas Escuelas, nos permite trasladarlo de un lugar a otro, aunque evidentemente se requiera una adaptación local.

En definitiva, Banco Santander apuesta firmemente por el conocimiento como motor de progreso y tiene en el presidente y en el consejero delegado a sus dos grandes valedores. Somos conscientes de que el conocimiento puede estar en muchos sitios, y hay que ir a buscarlo, estructurarlo y aprovecharlo al máximo. Esto nos permite avanzar en otro tema fundamental para el Santander, como es la innovación. Hay que generar e invertir en conocimiento y lograr que una parte del mismo nos sirva como motor de innovación.

Actualmente hablamos de la movilidad del conocimiento. Hoy día, gracias a las tecnologías, existen tantas posibi-



“ Ser el Mejor Banco del Mundo por tercer año es producto de un modelo de liderazgo basado en el trabajo, el compromiso con el cliente, la innovación, la prudencia y la ética ”

lidades de divulgarlo y compartirlo que, si no aprovechásemos este momento, cometeríamos un error.

F.F.S.: Usted comenzó su carrera en el Banco desde abajo, siendo desde siempre un hombre del área de negocio. ¿Hasta qué punto es importante un conocimiento profundo del negocio para el correcto desarrollo de la función de máximo responsable de RR.HH.?

J.L.G.A.: Para mí es básico. Yo soy un convencido de que la función de RR.HH., que a mí me gusta más llamar gestión de personas, también funciona así. ¿Cómo alguien puede ser capaz de dar soluciones o respuestas al negocio si realmente no lo conoce? Por esta razón, una parte importante del equipo de RR.HH. del Santander procede de las áreas de negocio. Siempre hay que tener especialistas en RR.HH., pero hoy día, afortunadamente, existen consultores de primer nivel que son capaces de aportar herramientas especializadas y de gran utilidad.

Lo realmente esencial es que en la función de RR.HH. haya una implicación total y absoluta con el negocio. Y por eso hacemos un gran esfuerzo por estar cerca de los profesionales que trabajan

“ Es esencial que en la función de Recursos Humanos haya una implicación total y absoluta con el negocio ”

en estas áreas, hablar con ellos y, sobre todo, escucharles, conocerles y poder darles una respuesta a sus necesidades, a las necesidades del negocio.

Lo primero que hago cuando viajo a cualquier país es visitar oficinas, y luego ya me reúno con el comité de dirección o con el equipo de RR.HH. para darles mi opinión desde un punto de vista de negocio. Hay que acudir siempre a la fuente del conocimiento, y el conocimiento muchas veces está en el terreno.

F.F.S.: Nos decía Mario Alonso Ayala (presidente de Auren) que las organizaciones están hechas a la medida de los líderes. ¿En qué modo la figura y ejemplo de Emilio Botín determina la manera de entender el concepto de líder dentro del Banco?

J.L.G.A.: Emilio Botín ejerce un liderazgo muy aterrizado. Por supuesto, él va a visitar oficinas para tener un conocimiento cercano del negocio; habla con los empleados, les pregunta y se entera de lo que sucede; se reúne con los clientes, que son el eje de nuestra actividad y están en el centro de nuestra estrategia.

Si nuestro presidente está siempre “en el campo de batalla”, es porque realmente es lo único que te proporciona el conocimiento real del negocio.

Somos un Grupo innovador, que ha lanzado productos revolucionarios como la Súper Libreta, Queremos ser tu banco, Un banco para tus ideas... Ese componente de innovación viene del conocimiento, de pisar el terreno, de tener las ideas claras para saber anticiparte a los demás, a tu competidor, al futuro...

F.F.S.: Algunos directivos –de diversos sectores– nos comentan que el

“ Tener memoria histórica, acumulada de otros momentos duros, nos ha permitido actuar con rapidez ante la crisis ”

hecho de no haber tenido que gestionar nunca en un contexto de crisis como el actual ha propiciado una toma de decisiones inadecuada. ¿Cómo se ha vivido desde Banco Santander?

J.L.G.A.: La prudencia en el riesgo es uno de los valores más importantes del Grupo y, en parte, lo que nos ha permitido resistir esta crisis mejor que otros. De las crisis vividas en otro momento hemos extraído lecciones y aprendizajes que nos han permitido trasladar el modelo a toda la organización. Si somos vigilantes del riesgo, y es algo que tenemos instrumentado mediante comités y otros mecanismos, y ese modelo lo transmitimos a todos los lugares donde estamos presentes, ya tenemos mucho ganado.

Es cierto que atravesamos una crisis más profunda, más larga y más dura, porque es también una crisis de valores, pero nosotros acumulamos experiencias anteriores y esa experiencia ha sido fundamental. Es cierto que hay una generación que solo estaba acostumbrada a trabajar en un entorno de crecimiento, pero como nosotros esto ya lo habíamos vivido teníamos, como Grupo, memoria histórica de cuestiones que hicimos en otros momentos duros; así que lo que hemos hecho es recuperarla y aplicarla a la nueva situación. Esto nos ha dado capacidad para actuar de una forma rápida y montar, tanto en España como en otros países, divisiones de recuperación, de morosidad, de gestión, control del riesgo, etc.

Conseguir ser el Mejor Banco del Mundo por tercer año, de acuerdo con la revista *Euromoney*, no es producto ni de la improvisación ni del azar, sino de un modelo de liderazgo, de un presidente, de un consejero delegado, de un consejo de administración y de un equipo directivo que siempre mira hacia adelante, que tiene las ideas muy claras.

“EL DEPORTE COMO VÍA PARA RECUPERAR LOS VALORES”

F.F.S.: John F. Kennedy decía que la buena forma física es fundamental para un liderazgo efectivo y base para una actividad intelectual dinámica y creativa. Su bien desarrollada capacidad para gestionar el dolor y la incomodidad le fue muy útil durante episodios como el de la crisis cubana de los misiles, donde se vio forzado a pasar días sin dormir y bajo gran presión. Usted es considerado por muchos como un verdadero atleta, ¿qué le aporta esa faceta personal en su trabajo?

J.L.G.A.: Siempre relaciono el deporte con un tema para mí fundamental: los valores. Creo que en los últimos años hemos vivido una pérdida de valores y el deporte es una buena forma de recuperarlos o tenerlos presentes.

Tanto en el deporte como en la empresa hay que marcarse unas metas y unos objetivos ambiciosos, y para alcanzarlos son necesarios valores tales como el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, la humildad...

Cuando participo en una carrera mi objetivo es llegar a meta. Yo tengo que llegar, tengo que conseguirlo y voy a por ello.

El deporte proporciona unos beneficios para la salud, desarrolla unos valores y todo ello es muy beneficioso para tu vida personal y también para la profesional.

F.F.S.: ¿De qué manera, desde esta perspectiva como deportista, va más allá en su contribución a la sociedad?

J.L.G.A.: Como el deporte me ha aportado tanto a mí, quiero compartir mi experiencia deportiva, especialmente con la gente joven.

A través del deporte, intentamos aportar nuestro granito de arena, en parte ligado con la sostenibilidad. Es decir, haciendo algo que me

gusta, que me enriquece, además contribuyo a causas solidarias con foco en la educación.

Actualmente, en Banco Santander tenemos en marcha la iniciativa “Corre 1km+”, que desarrollamos a favor de Cruz Roja en España y que pretende ayudar a escolarizar a niños de familias sin recursos y a la formación de parados de larga duración.

El deporte nos sirve para aportar en educación y formación, porque es una inversión que da lustro a los jóvenes, a la sociedad, a las naciones y, sobre todo, ayuda a pensar y actuar con mucha más libertad.

Para ello, un grupo de personas del Banco –capitaneadas por Martín Fiz– nos hemos marcado unos objetivos deportivos bastante ambiciosos (participar en el Desert Run, el maratón de Sevilla, el medio maratón internacional en Santander, o el Marathon des Sables o Maratón de las Arenas en abril –una carrera mítica y de supervivencia en el calendario de *runner*, de 260 km. en el sureste de Marruecos–), pero sin olvidar que el verdadero fin es solidario: sensibilizar y recaudar fondos para Cruz Roja en España.

Para ello, contamos con el apoyo de Banco Santander, que está aportando 6 euros por cada kilómetro que corramos, cerca de 16.000 en total, lo que permitirá donar a Cruz Roja más de 100.000 euros solo por kilometraje. Por lo demás, todos los colectivos del Banco se han puesto en marcha para colaborar con Corre 1km+, y estamos recibiendo el apoyo de otras marcas importantes.

Estamos muy ilusionados por la excelente acogida que está teniendo esta iniciativa, sobre todo en el mundo del deporte, pero también en la sociedad en general. Y también por los cursos que estamos financiando y que permitirán a numerosas personas mejorar su vida ■