



**Flora Tomé,**  
directora de Recursos Humanos de  
**Andbank España**

Emilio Vázquez

# Queremos atraer nuevos talentos para seguir creciendo en el mercado

**Andbank es una entidad familiar con más de 80 años de experiencia, fruto de la fusión entre Banco Agrícola y Banca Reig. Cuenta con presencia en dos continentes y su objetivo es seguir expandiendo su negocio, por lo que están apostando por mejorar su employer branding para atraer al mejor talento del mercado.**

## ¿Cuáles son los principales retos de Andbank en materia de gestión de personas?

En estos momentos estamos muy focalizados en la identificación y la atracción del talento. Por una parte, es muy importante identificar y cuidar el talento que tenemos internamente en la organización, pero, sobre todo, estamos muy focalizados en la atracción del talento.

Hemos diseñado un plan estratégico de crecimiento a dos años muy importante que contempla unos objetivos muy ambiciosos. Por este motivo, una de nuestras preocupaciones y prioridades es cómo atraemos el talento que existe en el mercado.

## ¿En qué palancas se están apoyando?

Queremos ser un *partner* del negocio y reforzar nuestra marca. Desde el punto de vista comercial se están realizando acciones para reforzar la marca Andbank en España y desde la Dirección de Recursos Humanos también queremos posicionarnos y reforzar esa marca como empleador para que se empiece a reconocer Andbank como un banco atractivo en el que trabajar.

## Cuando se acercan al mercado laboral, ¿qué perfil de profesional es el que más se ajusta a la cultura de Andbank?

En negocio, buscamos profesionales senior con mucha experiencia en el sector financiero y con una orientación muy clara al cliente. Buscamos personas honestas y que generen confianza, personas leales, porque no podemos hablar de negocio si no cumplimos con los parámetros que nos impone el regulador en España. Es vital para nosotros.

En la parte operativa estamos muy focalizados en perfiles con un marcado componente de innovación y de transformación digital porque entendemos que las áreas que dan soporte al negocio deben estar formadas por personas que estén muy al día de las nuevas tecnologías.

Creemos que el mundo se encamina en esta dirección y, además, uno de los pilares básicos de nuestro negocio es nuestra plataforma tecnológica. Somos un banco, pero con una plataforma y un componente tecnológico muy importante.

## Este perfil se adecua perfectamente al Acuerdo de Profesionalidad que han aprobado recientemente. ¿En qué consiste?

El objetivo del Acuerdo de Profesionalidad es sentar los objetivos y los principios que deben regir en una entidad financiera como la nuestra. Muchos de ellos están ligados al cumplimiento normativo y a los requisitos que establece el regulador, y otros se basan en las competencias y en las actitudes que deben tener nuestros empleados. Es un tema muy importante que busca que los clientes conozcan cómo trabajamos en Andbank y está basado en los principios de honestidad, lealtad y responsabilidad que pedimos a todos nuestros profesionales. Estos principios se desglosan, a su vez, en una serie de conductas que debe tener un profesional de la banca. En definitiva, nuestro objetivo es definir qué conductas debe tener una persona que trabaja en banca y todas ellas se basan en parámetros de honestidad, transparencia, lealtad...

Realizamos el Acuerdo de Profesionalidad a propuesta del Convenio de Banca y de la Asociación

## “Andbank Performer” permite a los managers evaluar a sus colaboradores en función de las competencias de cada puesto

Española de Banca, la AEB, y nos pareció muy interesante ponerlo en marcha teniendo en cuenta todos los problemas que ha tenido la imagen de la banca en España a raíz de la crisis financiera.

## ¿Cómo se atrae a este tipo de profesionales en un sector tan competitivo?

Lo que pretendemos explicar a todos los candidatos es que Andbank es una banca privada distinta a todo lo que existe en el mercado. Nuestro foco se centra en el segmento de clientes inversores, con lo cual no tenemos que cumplir con otras compañías comerciales o vender otro tipo de productos. Además, tenemos una arquitectura abierta donde

cada profesional puede ofrecer al cliente aquello que necesita. Esta es una de nuestras ventajas competitivas: damos al cliente aquello que necesita dentro de la amplia gama de productos que ofrecemos.

## ¿De qué manera se acercan al talento, tanto senior como junior?

Utilizamos todas las herramientas posibles. Trabajamos mucho con LinkedIn, con empresas de *head-hunting*, hemos colaborado con escuelas de negocios y tenemos programas de becarios, que suponen una fuente de reclutamiento importante para la incorporación de perfiles más juniors. No obstante, este mercado se mueve mucho por referencias internas.

## El desarrollo del talento es un aspecto diferencial de las políticas de Andbank. ¿Qué herramientas utilizan?

En primer lugar, hemos definido todas las competencias que debe cumplir cada colectivo profesional de la compañía, porque tenemos banqueros pero también estructura de Servicios Centrales. A partir de esta definición, hemos creado una herramienta que se llama “Andbank Performer” que permite a todos los managers evaluar a sus colaboradores en función de las competencias asociadas a cada puesto y en función de esta valoración cerramos unos planes de acción o de mejora para cubrir los *gaps* que se detectan.

Paralelamente, estamos trabajando en la definición de un plan de formación que va ligado a un plan de carreras profesionales, tanto en el segmento de banqueros privados como en el resto de áreas operativas. Este es uno de los retos más importantes que tenemos encima de la mesa porque requiere mucho esfuerzo en la identificación del talento para, posteriormente, diseñar planes de acción concretos, tanto en el plano formativo como en el plano de desarrollo de habilidades. Esta es una de las áreas en la que este año vamos a trabajar mucho.

## Una vez identificado el talento, ¿cómo se estructura el desarrollo de carrera?

El año pasado, trabajamos con una consultoría en el proyecto de identificación del talento. Nos ayudaron a implantar una serie de modelos para que pudiéramos pasar a los empleados y tenemos unos baremos que identifican qué personas tienen potencial en cada una de las competencias. Así, para promocionar, el profesional debe cumplir unos niveles mínimos de formación en cada uno



de los niveles para poder acceder al nivel siguiente. Además, para acceder a las funciones de *management* son importantes las capacidades de liderazgo. Es uno de los pilares que más valoramos en la compañía.

## ¿Cómo debe ser este liderazgo?

Queremos un liderazgo más moderno. Hablamos de un líder que esté presente y trabaje con las diferentes áreas, es decir, que no mande, sino que guíe. Por este motivo, estamos trabajando para reconvertir a todos nuestros directores hacia posiciones de liderazgo y acompañar más que ordenar y organizar. Además, vamos a apostar por la formación en habilidades en este sentido.

## ¿Hay oportunidades de promoción, ya sea vertical, lateral o internacional?

Sí. En Andbank intentamos cuidar al máximo a nuestra cantera. Trabajamos mucho con todos los managers para tener un mapa de personas con potencial en cada una de las competencias. Cuando hay una oportunidad real de acceder a posiciones superiores en la organización nos apoyamos mucho en estas herramientas y además tenemos un Comité de Promociones en el que están presentes nuestro consejero delegado, la Dirección de RRHH y el responsable o manager directo. En este comité valoramos que la persona tenga las competencias necesarias y que esté por encima de la media, analizamos su evaluación del desempeño y si estamos hablando de áreas de negocio también miramos cómo lo está haciendo en su negocio, cómo está creciendo, qué clientes tiene, qué patrimonio, qué volumen... Además, si se accede a posiciones de *management*, también analizamos todas las com-

petencias asociadas al liderazgo. Por otra parte, la promoción internacional también es una posibilidad y, de hecho, tenemos a personas que después de trabajar en España han pasado a ocupar posiciones en Luxemburgo, Suiza, Bahamas o Miami, siguiendo un proceso de evaluación muy similar. Asimismo, estamos implantando una herramienta, que se llama "*People Platform*", con el objetivo de que cada uno de nosotros podamos tener visibilidad sobre las posiciones vacantes que tenemos a nivel global y tengamos la posibilidad de diseñar nuestra propia carrera profesional.

## En septiembre de 2016, Andbank aprobó su primer Plan de Igualdad. ¿Cuáles son las principales medidas que contempla?

Efectivamente, hemos firmado un Plan de Igualdad que, gracias a una serie de medidas y a la utiliza-

**Queremos un líder que esté presente y trabaje con las diferentes áreas, es decir, que no mande, sino que guíe**

ción de la tecnología, nos permite encontrar espacios de flexibilidad para disponer de más tiempo libre y poder conciliar.

El Plan de Igualdad contempla diversas áreas de actuación. Por un lado, en el ámbito de la selección, buscamos que nuestras políticas favorezcan la igualdad de oportunidades. Todos nuestros procesos de selección llevan este sello de calidad de modo que no utilizamos un lenguaje sexista e incluso, a veces, los currículums llegan en ciego para no predisponer al manager.

Por otra parte, donde tenemos que trabajar más es en el ámbito de la promoción. La mayor parte de nuestras directoras de departamento están concentradas en las áreas de Servicios Centrales, donde es muy fácil encontrar a una directora de Recursos Humanos o una directora del departamento Jurídico, sin embargo, es más difícil encontrar directoras en las áreas de negocio. Por ello, estamos trabajando para acercar a nuestras directivas al negocio y hemos llegado a acuerdos con escuelas de negocio para formar a estas directivas con un enfoque más de marketing o de estrategia comercial. Creo que tenemos un *gap* en la promoción de directivas que no sean de áreas de Servicios Centrales y ahí estamos muy enfocados este año. Lo que sí es cierto es que cumplimos con los parámetros que establece la legislación y a nivel global cerca del 45% de la plantilla son mujeres, pero to-

avía se puede mejorar. Lo ideal sería llegar a la paridad.

## Y en materia de conciliación, ¿qué acciones han puesto en marcha?

Hemos establecido medidas concretas para favorecer la conciliación. Por ejemplo, hemos ampliado la reducción de jornada por hijos, ampliado el permiso de lactancia y también, siendo socialmente responsables, hemos incorporado al hombre en el rol de la lactancia y también hemos ampliado el permiso de paternidad para los hombres.

También hemos introducido algunos colectivos a los que creemos que debemos cuidar, como son las víctimas de violencia de género. En este caso, hemos articulado una serie de medidas de reducción de jornada y mayor facilidad de acceso a los préstamos personales, entre otras. Y también hemos incorporado un protocolo sobre acoso laboral y sexual para prevenir estas conductas. Para ello, hemos creado un canal de denuncias anónimas y un expediente muy ágil y abreviado para que en el momento en el que llegue la denuncia la situación se solvete en el menor plazo de tiempo posible, que está establecido en 15 días.

Entendíamos que como empresa debíamos posicionarnos sobre estos temas porque de este modo también estamos dando un mensaje a la organización y estamos diciendo qué tipo de empresa somos y queremos construir. Se trata de un tema de responsabilidad social y de dar mensajes positivos a la organización para que la gente se sienta más comprometida y los empleados nos vean como una empresa seria, responsable y que si encuentra problemas de este tipo les pone coto y solución rápidamente.

## Además, han creado una Comisión de Igualdad para velar por el cumplimiento de estas medidas...

Efectivamente, hemos creado una Comisión de Igualdad que está formada por la empresa y por la representación sindical con el objetivo de revisar las estadísticas, analizar cómo estamos en determinadas posiciones en cuanto al número de hombres y mujeres, revisar temas salariales, analizar si las medidas de conciliación que tenemos son suficientes... En definitiva, su objetivo es realizar un seguimiento del Plan de Igualdad. Esta comisión sirve para que cada seis meses nos reunamos y veamos qué cuestiones queremos abordar y mejorar.

## Todos estos temas de igualdad están muy entroncados con la Responsabilidad Social Corporativa. ¿En qué otros ámbitos están trabajando desde Recursos Humanos?

Este año vamos a trabajar la integración de la discapacidad. Para ello, hemos llegado a un acuerdo con la Fundación Randstad y estamos trabajando en el desarrollo e implementación de medidas para la integración de la discapacidad. Ahí habrá también muchas acciones dirigidas a la sensibilización de la plantilla con estos colectivos. Actualmente contamos con tres personas con discapacidad y entendemos que es un tema de Responsabilidad Social y que es un mensaje que debemos dar internamente a nuestros empleados ■

