



**Ramón del Caz,**  
director de RRHH de  
**WiZink**

Emilio Vázquez

# RRHH debe dejar de ser *business partner* y ser *part of the business*

**bancopopular-e se ha transformado en WiZink. Una nueva marca para un nuevo banco que nace con el objetivo de liderar el negocio de tarjetas de crédito y ofrecer a sus clientes soluciones sencillas de ahorro. WiZink es un banco 100% online, sin sucursales, complementario a la entidad donde los clientes tienen el resto de sus productos bancarios. Cuenta con un equipo de cerca de 700 profesionales expertos que gestiona 1.800 millones en saldos de clientes de tarjetas y más de 2.300 millones en pasivo de clientes. Los accionistas de WiZink son Várde Partners y Banco Popular.**

**Hace un año asumió la dirección de RRHH de Banco popular-e para liderar la transformación del banco hacia lo que hoy es WiZink. ¿Qué papel juega Recursos Humanos en este proceso de cambio?**

Mi objetivo es posicionar la función de RRHH como un verdadero motor de cambio. En Recursos Humanos tenemos que pasar de dejar que las cosas pasen a hacer que las cosas pasen, es decir, anticiparnos, estar delante y gestionar las cosas, no dejar que sucedan para luego gestionarlas. Creo que Recursos Humanos tenemos que dejar de ser *business partner* para ser *part of the business*. Por ello, siempre digo que veo el rol de RRHH como el aceite del motor, es decir, somos necesarios, esenciales, pero no protagonistas. Tenemos que dejar que el protagonismo lo asuman los managers y los colaboradores de la empresa y nosotros debemos estar detrás ayudándoles a ser los mejores colaboradores y los mejores managers posibles.

**¿Cómo ha organizado el departamento de Recursos Humanos para afrontar este cambio cultural en la organización?**

Hemos creado funciones un poco nuevas. Dentro del departamento de RRHH tenemos una función de Dirección de Cambio Cultural que se estructura en base al concepto de gestión de cambio. Entendemos la gestión de cambio como la gestión de incertidumbre.

**Y ¿Cómo gestionan la incertidumbre?**

Básicamente, con tres palancas. La primera es la comunicación porque para poder aceptar y gestionar un cambio, en primer lugar, tienes que conocerlo y entenderlo. En segundo lugar, la formación porque una vez que lo entiendes y lo conoces el siguiente paso es sentirte competente para poder asumir las nuevas funciones o los nuevos requerimientos que te exige ese cambio. Y, en tercer lugar, la planificación estratégica, es decir, desde RRHH nos tenemos que anticipar a los acontecimientos, tener una especie de torre de vigía que nos indique hacia dónde vamos. De esta manera podemos reducir la incertidumbre.

**¿Qué otras funciones engloba el departamento?**

Tenemos otra función que hemos llamado HR Principals que engloba los procesos core de RRHH, pero vistos desde otra óptica, como todo lo que tiene que

ver con desempeño, *boarding*, marca empleador, integración de las personas, identificación del talento, plan de sucesión y todos los procesos relacionados con liderazgo, coaching, mentoring... todo esto desde el punto de vista del desarrollo porque desde el punto de vista de contenido están englobados en la función que llamamos Gestión del Conocimiento.

Luego tenemos otra función responsable de todos los aspectos de reconocimiento, recompensa, política de remuneración, donde estamos trabajando en aspectos que van más allá de la mera remuneración económica y que se refieren al salario emocional. Lógicamente esta función también se ocupa de la parte más *hard* de administración, nómina y *reporting*. Por otra parte, tenemos otra área responsable de toda la gestión social, es decir, relaciones con los sindicatos, relaciones laborales... y ahí englobamos también prevención y seguridad. Y, por último, tene-

**La comunicación, la formación y la planificación estratégica son las tres palancas para gestionar la incertidumbre**

mos una función que llamamos Desarrollo Organizativo que tiene un aspecto muy importante de organización, pero también de dinámica dentro de esa organización. En este sentido, intentamos ir hacia una estructura sin estructura, hacia el concepto que estoy desarrollando y que llamo responsabilidad oscilante.

**¿En qué consiste la responsabilidad oscilante?**

Ya no se trata de tener jerarquías establecidas en función de categorías sino que lo que marca la jerarquía es la competencia y la madurez en proyectos y en tareas concretas. ¿Qué quiero decir? Por ejemplo, en un proyecto transversal orientado a RRHH, de alguna manera quien lo lidera es RRHH, pero si mañana cambiáramos y formara parte de un proyecto de servicio al cliente yo no sería quien debiera liderar el proyecto por mucho que sea miembro del comité ejecutivo y la persona de servicio al cliente no, debería ser él porque es quien tiene el *expertise*. Es lo que llamamos responsabilidad oscilante porque en cada momento la responsabilidad del proyecto recae en la persona más competente, más cualificada. Esto

tiene que empezar a surgir de una manera natural y cada vez más va a ser más necesario. Aunque, evidentemente, seguirán existiendo ciertas estructuras y categorías, creo que cada vez más se irán diluyendo en este sentido.

**En cuanto a Desarrollo Organizativo, también tiene previsto iniciar un proyecto de *lean management*. ¿En qué consistirá?**

Nuestro objetivo es que después del verano toda la plantilla pase por el proceso de *lean management* de manera que dentro de un año o año y medio la forma de trabajar de la organización esté basada en una metodología de calidad y de mejora continua.

Según mi interpretación, el *lean management* vuelve a llevar a los equipos y a los managers la responsabilidad de su día a día de una manera casi soberana. Es decir, con una metodología muy específica y bien sistematizada desde el punto de vista de reuniones y herramientas, crea el equivalente a círculos de calidad. Los equipos se reúnen todos los días en una reunión muy corta, que se llama *daily meeting*, donde comparten con el manager los problemas y los retos en el día a día del trabajo. Esta dinámica provoca que todo el mundo esté implicado y crea una especie de exigencia implícita del propio equipo a nivel de rendimiento, de desempeño y de calidad, y hace que la organización se sienta mucho más empoderada y protagonista.

**Entonces la función de RRHH es de facilitador...**

Hago pivotar la gestión de RRHH sobre dos conceptos fundamentales. Uno es la responsabilidad del manager como manager primario e inmediato de su equipo, es decir ayudamos a que el manager sea un buen responsable, pero no le sustituimos. Y el segundo es la responsabilidad que el propio colaborador tiene consigo mismo, como su propio manager de Recursos Humanos, es decir, cada colaborador tiene que asumir la responsabilidad de las decisiones que toma sobre su carrera y su trabajo y RRHH le tiene que ayudar, desde el punto de vista de la formación y medios, para que tenga la mejor posición posible para tomar esas decisiones.

**¿Cómo se traslada esta innovadora filosofía de Recursos Humanos a las políticas y procesos?**

Estamos trabajando en una línea de intentar, desregular cada vez más la organización. Evidentemente, en este sector la regulación es necesaria, como en los temas de código ético, la línea ética de denuncias, etc., pero creo que si partimos de la madurez y de la responsabilidad del propio colaborador, tenemos que basarnos en el contrato de confianza que existe entre el colaborador y la empresa. Por ello, el objetivo es abrir cada vez más esa regulación para que seamos nosotros mismos los que seamos capa-



ces de autorregularnos. En este sentido, es cierto que tenemos una serie de políticas, muchas de ellas heredadas, que tenemos que ir revisando, pero no queremos excesivas políticas más allá de las que tenemos ahora.

Por ejemplo estamos evolucionando la política de trabajo en remoto, que culminará con el traslado a las nuevas oficinas, hacia un esquema que, teniendo una base de regulación y de mínimos, sea más abierto, es decir, que descansa cada vez más en la relación manager-colaborador. Es un tema de confianza en cascada, si yo confío en mis managers y mis managers confían en sus equipos y en sus colaboradores, puedo cambiar esas políticas por acuerdos dentro de un marco de política. ¿Por qué un marco de política? Porque siempre necesitas establecer unos criterios básicos y comunes para garantizar la coherencia. De esta manera, temas como la conciliación los puede gestionar el manager con su equipo de una manera natural en base al nivel de confianza y al tipo de trabajo que tiene que hacer. Entonces se da entrada a la opinión de los colaboradores en general y, por supuesto, a los managers.

Por ejemplo, en el proceso de la toma de decisión de irnos de estas oficinas se tuvo en cuenta la opinión de todo el mundo. Hicimos un estudio de geolocalización sobre dónde vivía la gente e hicimos una encuesta para saber qué valoraban del puesto de trabajo, qué echaban de menos, qué demandaban... Todo esto se tuvo en cuenta a la hora de elegir el nuevo edificio.



## ¿Cómo transmitirán las nuevas oficinas toda esta filosofía?

De hecho, dentro de Desarrollo Organizativo incluimos la función de inmuebles porque entendemos que la casa donde vives refleja tu forma de ser, tu filosofía, tu forma de ver la vida... El lugar donde trabajas tiene que ser un reflejo y una extensión de tu cultura.

Ya hemos superado los espacios abiertos y ahora vamos hacia la ausencia de espacios fijos, como una

## Cada colaborador tiene que asumir la responsabilidad de las decisiones que toma sobre su carrera y su trabajo

forma de favorecer la movilidad. Por ello, las nuevas oficinas organizarán la empresa por "barrios" con zonas de intercambio, de reunión, de trabajo, de relajación, de bienestar... pero lo que se intenta es que sean espacios agradables, abiertos, muy simples y minimalistas, con ausencia de papel y enfocados a favorecer la colaboración, la compartición, la cocreación y todos los atributos de la cultura digital.

## Hablando de cultura, ¿en qué valores se sustenta la nueva cultura de la compañía?

Hemos creado una cultura basada en seis valores. Dos de ellos entendemos que son pilares básicos en una entidad financiera, la integridad y la transparencia, y luego tenemos otros cuatro valores que van en línea con toda esta cultura que comento y la soportan desde abajo. Por un lado, tenemos respeto y apertura, desde el punto de vista de trabajo en equipo y de compartir, otro valor es superación e innovación, y el último es el compromiso.

A partir de estos valores estamos ultimando el desarrollo de un esquema de competencias genéricas que los reflejan en gran medida y se traducen en niveles de comportamiento que van a ser la base para atraer talento y gestionar temas como las evaluaciones de desempeño, los planes de desarrollo, etc. Es más usual, pero hemos intentado que sean competencias que definen el tipo de profesional y el tipo de personas que queremos que trabajen aquí y que están muy arraigados con los valores de la organización y los atributos de la marca que son la sencillez, la facilidad y la accesibilidad.

## ¿Cómo debe ser el perfil de profesional para que encaje con esta cultura de WiZink?

El talento de WiZink debe ser inquieto, abierto y con un toque de humildad entendida como apertura constante al aprendizaje, sentir constantemente que no lo sabes todo y que siempre alguien te puede enseñar. Evidentemente, también deber ser alguien que cree firmemente en la cocreación, en la compartición del conocimiento y de la experiencia, y que entiende que el éxito siempre es compar-

### Desde Cerca

**¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?**  
Que nunca dejas de aprender, que hay que aprender de todo y sobre todo de los fracasos. Y que hay que dar tiempo al tiempo.

**¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?**  
Quizás el mejor que me han dado es sé tú mismo. Te tienes que ir adaptando, pero sin perder tu esencia y es fundamental ser honesto.

**Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?**  
Me gustaría aprender alemán y profundizar un poco más en el mundo del coaching y en todo lo que implica el entorno digital.

**Tres adjetivos que te definan**  
Apasionado, inquieto y coherente.

**¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?**  
Mi lugar favorito es Vera, en Almería, pero también me gusta ir a la montaña, a los Pirineos, y los destinos de aventura.

**¿Cómo le gusta desconectar?**  
Estando con mis amigos y haciendo cosas completamente distintas.

**¿Quién cocina en su casa?**  
Casi siempre como en la oficina y cuando estoy en casa busco conseguir eficiencias con el microondas. Me da cierta pereza cocinar, pero lo hago de vez en cuando.

**¿Qué le hace reír?**  
La inocencia de un niño y el humor inteligente. La capacidad de reírse de uno mismo también me divierte mucho.

**¿Cuál es su serie o película favorita?**  
Modern Family y Allí Abajo. No veo mucho cine, pero una película que me encantó fue "La decisión de Sophie".

**¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?**  
Vivir como quiero vivir y sentir que soy lo que quiero ser. Ser dueño de mi vida y, sobre todo, de mi destino.

tido. En definitiva, personas emocionalmente inteligentes, con una competencia técnica mínima. Este sería el perfil que tendría que tener la gente que trabajase aquí, además de, evidentemente, orientación al compromiso, saber trabajar en un entorno de confianza, pero de alguna manera desestructurado. Las personas que necesitan supervisión a cada paso, que son rígidas o que creen que lo saben todo en su área de *expertise* no necesariamente tendrían cabida ■