



Luis Lanuza,
director de Capacitación, Cultura y Gestión
del Cambio de **ABANCA**

Emilio Vázquez

Queremos que los profesionales asuman un mayor protagonismo en su desarrollo

Desde el mes de julio de 2014 Luis Lanuza es el director de Capacitación, Cultura y Gestión del Cambio de Abanca. En un momento en el que el sector financiero se está reinventando para poder hacer frente a los nuevos retos del negocio, esta entidad está intentando empoderar a sus profesionales para que asuman una mayor responsabilidad en su propio desarrollo poniendo a su alcance numerosas herramientas que posibiliten este reto y refuercen su engagement.

Usted es el director de Capacitación, Cultura y Gestión del Cambio. ¿Cuáles son sus funciones? ¿Qué políticas de personas emanan de su Dirección?

Por un lado, tenemos la misión de potenciar las capacidades de profesionales y líderes de las unidades, y de esa manera su contribución a la organización. Con este fin desarrollamos planes formativos, facilitamos recursos y pautas de autodesarrollo, y establecemos las políticas que regulan la demanda y asignación de recursos formativos. Por otro lado, debemos facilitarles a las áreas el cumplimiento de sus objetivos en los indicadores de cultura y clima corporativos, y en la gestión de sus retos de cambio. Para ello colaboramos en el diagnóstico, les asesoramos en el establecimiento de planes de acción, y les acompañamos en su ejecución. Somos, además, los responsables de realizar y reportar periódicamente las mediciones de cultura y clima.

¿Cómo marca la larga trayectoria que tiene y el cambio que la entidad experimentó hace unos años?

El cambio se produce en 2014, con la entrada de la nueva propiedad y la creación de Abanca, que nace sobre la base de aprovechar lo bueno que tenían las entidades de origen, y cambiar lo necesario para poder afrontar los retos del futuro. Desde ese momento empezamos a trabajar en virar el rumbo de una organización que estaba a la defensiva a otra orientada al alto desempeño, que sale a competir en el nuevo mercado que surge tras la reestructuración del sector, con vocación de liderazgo en los ámbitos en que actuamos, que busca una rentabilidad de su negocio sostenible en el tiempo, que se adapta con rapidez a los cambios de su entorno, que gestiona preventivamente sus riesgos, y que busca la mejora constante de sus capacidades técnicas y personales.

Aunque aún tenemos camino para alcanzar nuestros exigentes estándares internos, los progresos alcanzados en estos dos años son más que notables, con crecimientos de más de diez puntos porcentuales tanto en cultura como en clima.

¿Cómo se consigue mantener e incrementar el engagement en una situación como la que vivieron?

La entrada de la nueva propiedad en la entidad supuso un alivio para la mayoría de las personas, pero

toda la etapa anterior había provocado un desgaste personal muy grande, y así se reflejaba en los bajos niveles de pertenencia: existía mucha desconfianza en el proyecto de futuro.

Había que enganchar a la gente al nuevo proyecto, inyectar de energía a la organización. Una de las claves del éxito ha sido darle protagonismo a las personas, escucharlas para el diagnóstico y empoderarlas para liderar el cambio. Así, más de 200 personas participaron en los focus de diagnóstico y el 90% participó en el primer estudio de cultura y clima que nos sirvió para establecer la línea base; activamos un colectivo de más de 800 agentes de valores que trabajaron los nuevos valores en todas las unidades, y otros 20 agentes de cambio que han liderado los planes de cultura en cada área.

Somos una entidad orientada al alto desempeño, que sale a competir en el nuevo mercado con vocación de liderazgo y que busca una rentabilidad de su negocio sostenible en el tiempo

El otro factor clave es que los cambios fueron visibles desde el primer momento, dándole credibilidad al proyecto; a los dos meses de la compra ya existía un nuevo organigrama alineado con la nueva estrategia, poco después todas las unidades estábamos trabajando en la implantación de nuestros valores y cultura organizativa, a los seis meses nacía Abanca, con cambio de imagen en todas las sedes y oficinas, lanzamos nuevos productos con el marchamo de sencillez y agilidad que predicamos, y pocos meses después ya estábamos en la implantación de una nueva sistemática de gestión integral de clientes.

¿Qué papel tiene la formación en su organización?

Tenemos varios cometidos. Nuestra principal línea de acción es dotar a los profesionales de Abanca de las capacidades necesarias para alcanzar sus metas de negocio. Actualmente, centramos buena parte de nuestros esfuerzos en la especialización y en la transformación comercial que exige el mercado actual, con los planes Formas de Hacer Abanca. La adaptación al nuevo entorno digital es otro de nuestros retos en esta línea, para el que hemos puesto en

marcha un plan de sensibilización específico, Huella Abanca Digital. También es nuestra responsabilidad desarrollar líderes que sean capaces de conducir a equipos y personas en este entorno complejo, conforme al modelo de liderazgo corporativo, siendo nuestra principal palanca el plan Líder Abanca.

Otro foco importante es el desarrollo de nuestro mejor talento, con planes de cantera para colectivos de alto potencial, desarrollo de sucesores, o planes para jóvenes talentos universitarios como Experiencia Abanca, que forma parte de nuestra actividad para atraer al mejor talento del futuro.

Todo esto asegurando que nuestros profesionales cumplen con las exigencias regulatorias del sector, que damos respuestas a las demandas tácticas de las áreas, y que fomentamos una cultura de aprendizaje facilitando recursos de autodesarrollo.

¿Qué tipo de metodologías utilizan y cuál considera que les da mejor resultado?

Usamos todo tipo de metodologías, desde las más tradicionales, a las más innovadoras (gamificación, mentoring inverso, etc.). Para nosotros, lo importan-

te es elegir la llave adecuada para cada puerta. Partimos del principio de que no hay aprendizaje sin aplicación, por lo que tratamos de incluir en nuestros programas acciones que promuevan la aplicación de la formación en actividades de negocio. Así, por ejemplo, para promover la transformación comercial realizamos entrenamientos de concertación telefónica en aula con clientes reales, o completamos las sesiones en aula con acompañamientos a visitas, o sesiones de mentoría individual o grupal.

En formación técnica de producto cada participante selecciona una cartera de clientes potenciales sobre los que debe trabajar posteriormente, monitorizando los resultados tanto en actividad como en productividad; con este enfoque sobre clientes concretos, el rendimiento duplica fácilmente la inversión realizada solo en el primer año.

Para implantar nuevas metodologías de trabajo abogamos por combinar entrenamiento en aula con acompañamiento del proveedor en proyectos o procesos reales. Es el plan que estamos siguiendo con muy buenos resultados para implantar Scrum en nuestra área de TI.

En acciones de sensibilización nos dan muy buenos resultados los concursos de participación, como el caso de Marca la Diferencia para la implantación de los nuevos protocolos de atención al cliente, o el más reciente de Huella Digital, para promover el uso y prescripción de los canales bancarios digitales.

La clave está en trabajar mano a mano con el área demandante, realizando un análisis en profundidad de la necesidad, para definir con ellos los objetivos que debemos alcanzar con la acción, y a partir de ahí plantear las metodologías más apropiadas. Es este uno de los puntos donde mayor valor podemos generar asesorando las unidades.

¿Cómo están aprovechando el conocimiento de las generaciones más senior sobre la organización?

Una de nuestras filosofías es rentabilizar el conocimiento y talento interno, convencidos de que la respuesta a buena parte de las demandas formativas que tenemos puede ser cubierta con talento de Abanca. Así, un 73% de la formación está desarrollada e impartida por formadores internos.

¿Y el de las generaciones más jóvenes? ¿Qué les están aportando?

La velocidad de cambio actual es tan intensa que en determinadas materias se están invirtiendo los roles

tradicionales del aprendizaje, y de la misma manera que los hijos enseñan a sus padres a manejarse con redes sociales o dispositivos de última generación, en muchos casos es el profesional junior el que tiene el conocimiento más actualizado de las nuevas herramientas y formas de hacer en los negocios.

Entre el 2015 y 2016 hemos llevado a cabo un programa de mentoring inverso para que nuestros directivos puedan ampliar su visión, mediante la transmisión de conocimiento técnico realizado por estos jóvenes profesionales.

La de los Millenials es una generación que parece que marca un antes y un después por los cambios que están obligando a realizar a las áreas de Gestión de Personas para adaptarse a sus necesidades. ¿Cómo han influido e influyen en su organización?

El peso que esta generación tiene en nuestra entidad es aún pequeño, pero con influencia creciente. Por ejemplo, en nuestro programa de aceleración la innovación y emprendimiento interno, Abanca Innova, hemos incorporado con una beca a seis jóvenes universitarios de esta generación para que puedan desarrollar con nosotros sus ideas y proyectos.

También las nuevas formas de trabajar que estamos implementado están inspiradas en las tendencias que traen estas generaciones. Es el modelo implantado en la sede de Madrid, en la que nos encontramos, en la que se elimina el concepto de propiedad de puestos y equipos para fomentar una mayor movilidad y trabajo colaborativo, con espacios formales e informales para la cocreación y la interacción, donde se fomenta el trabajo por proyectos con equipos multidisciplinares y liderazgos informales.

Cada vez es más habitual que los propios profesionales se preocupen por su empleabilidad y sean los que demanden acciones de desarrollo a su organización. ¿Es así en su entidad?

Empieza a serlo, pero queremos promoverlo mucho más. Uno de nuestros retos es desarrollar la cultura de autodesarrollo, promoviendo que responsables y profesionales asuman un mayor protagonismo en su crecimiento profesional. Y este camino pasa no solo por dotar de mayores recursos, sino por destapar las capacidades que tienen las unidades a su alcance para gestionar su crecimiento, como la explotación del conocimiento y experiencia interna, el aprendizaje social o el uso de recursos formativos abiertos en internet.

Su sector es muy activo en temas formativos y debe responder a muchas exigencias por parte de los organismos reguladores. ¿Cómo organizan sus iniciativas formativas para que sean atractivas y retadoras?

En primer lugar, trabajamos con las áreas de cumplimiento y con nuestros proveedores para diseñar acciones con variedad de recursos con el fin de conseguir una experiencia de aprendizaje variada, dinámica y atractiva; así nuestras acciones combinan vídeos, audios, infografías o actividades interac-

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Para progresar y crecer, hay que querer, hay que arriesgarse y hay que actuar.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Relativiza tanto tus éxitos como tus fracasos.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Tengo muchos retos de aprendizaje; uno de los próximos es la aplicación del big data a la gestión de la formación y la cultura y clima corporativos.

Tres adjetivos que le definan.

Comprometido, práctico y perseverante.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Son tantos, pero por seleccionar aquellos de los que guardo las mejores vivencias, Asturias, Cádiz, el Pirineo oscense, la costa azul francesa y Sicilia.

¿Cómo le gusta desconectar?

Leyendo, dando un buen paseo por un entorno natural o una buena conversación con mi mujer o con amigos.

¿Quién cocina en su casa?

Mi mujer, Coral, y muy bien, por cierto.

¿Qué le hace reír?

Soy de risa fácil, pero me gustan mucho las comedias y los monólogos, en especial del genial Gila y del más actual Leo Harlem.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Teléfono rojo volamos hacia Moscú, la lúcida sátira que hizo Stanley Kubrick de la guerra fría.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Un bocadillo, un libro y una siesta en el campo tras una jornada de senderismo con mi mujer.

tivas. Además, tenemos un plan de sensibilización con impactos periódicos para impregnar el día a día de negocio.

¿Qué retos formativos tienen planteados?

Además de los ya comentados, el otro gran reto es capacitar a nuestras y nuestros profesionales conforme a las exigencias de MIFID II.

En este punto tenemos planes específicos de certificación financiera para los especialistas en asesoramiento y este año arrancaremos nuestro programa de certificación en Comercialización con el objetivo de tener a todos los responsables de oficina y gestores especialistas acreditados a uno de enero de 2018 ■

