

Entrevista a María Camino

Directora de Capital Humano de Abanca

*Me gustan las personas que proponen cosas, con iniciativa,
que no esperan a que se les pida algo*

Publicado en www.adeconewsletter.com.



En el ámbito de la gestión de personas, a María Camino le ha tocado vivir desde épocas expansivas, hasta procesos de fuerte reestructuración y profunda transformación cultural. Todo ello le ha supuesto a título personal un motor de aprendizaje y le ha enseñado que el sentido común, escuchar mucho a las personas y la coherencia entre lo que se promulga y lo que finalmente se implanta es fundamental para desempeñar adecuadamente su función. Además, a esta coruñesa que se define profesionalmente como comprometida, ejecutiva y flexible, le gusta rodearse de gente que disfrute con lo que hace, y procura siempre fomentar un buen ambiente de trabajo para mejorar el funcionamiento de los equipos.

¿Qué características y valores definen la cultura de gestión de personas en Abanca?

La cultura de gestión de personas está inspirada en nuestros valores corporativos: responsabilidad, confiabilidad, calidad e innovación. La meritocracia y las formas de hacer comunes alineadas con nuestra cultura corporativa son lo que definen nuestras palancas de gestión.

En su opinión, ¿qué retos específicos plantea la gestión de personas en el sector de la banca?

Los retos que afrontamos son comunes a muchas otras empresas. Son muchos, pero por citar algunos la digitalización, y el cómo va a influir en la gestión de personas, y el gran reto de la microgestión, es decir, el ser capaces de hacer una propuesta de valor para cada empleado, pues las motivaciones de cada uno son muy diferentes, pero para ello se necesitan desarrollar capacidades fuertes de inteligencia de datos aplicados a la gestión de personas.

¿Cuentan con programas específicos para facilitar la formación de sus empleados?

Sí, por supuesto. A finales de ejercicio elaboramos el plan de formación del año siguiente, aunando las que serán las líneas estratégicas del banco con las brechas detectadas en los análisis de capacidades individuales derivadas de la evaluación de desempeño. Adicionalmente se realizan planes específicos por puesto, tanto para las posiciones generalistas como para las figuras especializadas, además de ir desarrollando a lo largo del año las diferentes acciones que se vayan requiriendo.

Disponemos también de planes específicos para colectivos de alto desempeño donde preparamos a las personas para acometer posiciones de mayor responsabilidad.

Además, todos los empleados de las unidades comerciales disponen de una herramienta que recoge los diferentes itinerarios profesionales de forma que desde su posición actual pueden ver qué diferentes pasos deberían dar para alcanzar otra posición deseada, y para cada uno de esos pasos se muestran recursos disponibles que les pueden ayudar a autoformarse sin necesidad de esperar a que la empresa de manera proactiva acometa dicho proceso formativo.

¿Realizan algún tipo de acción de employer branding?

Internamente contamos con un programa denominado Huella Abanca, que promueve de forma continuada los valores corporativos y las formas de hacer. Periódicamente se lanzan actividades y campañas englobadas dentro de Huella de diferente índole. Recientemente hemos lanzado una campaña de digitalización, que potencia la utilización de productos digitales, anteriormente lanzamos campañas de reconocimiento entre empleados que ejemplificaban determinados valores de la empresa. Huella es un proyecto vivo donde todos participan. El cómo se sienten los empleados es muy importante para nosotros. Por eso cada año lanzamos una encuesta de Cultura y Clima y realizamos pulsos semestrales.

Por otro lado, de forma externa nuestra presencia en universidades es bastante intensa. Organizamos charlas y talleres para que empleados del banco les trasladen a los jóvenes lo que significa y representa trabajar en Abanca, y nutrimos en ellas nuestro programa Experiencia Abanca, donde cada año se les ofrece a unos cien jóvenes la posibilidad de trabajar con nosotros, al mismo tiempo que reciben un programa de formación progresivo que les ayuda a ir cumpliendo con sus objetivos.

Nuestra presencia en redes sociales es también muy activa. Este verano lanzamos un programa a través ellas, Abanca Innova, donde se lanzó entre los jóvenes estudiantes un concurso de ideas para mejorar Abanca, de forma que a los ganadores se les ha ofrecido la posibilidad de que las desarrollen en la compañía. La verdad es que resultó todo un éxito.

¿Qué aspecto de la gestión de personas le resulta más interesante o cuál es su especialidad?

La verdad es que estudié Derecho y Administración de empresas, y la mitad de mi carrera profesional ha transcurrido en el mundo de la consultoría estratégica y el desarrollo de negocio, por lo que no considero que mi perfil sea el más típico de líder del área de RRHH. Ya en capital humano la verdad es que he tenido la oportunidad de realizar y vivir todo tipo de momentos: desde épocas expansivas, con todo lo que ello conlleva en la gestión de personas; hasta un proceso fuerte de reestructuración, que rebajó la plantilla a la mitad, hasta un proceso de profunda transformación cultural como el que estamos llevando a cabo desde que se privatizó el banco. Obviamente, los momentos de creación, desarrollo o transformación son mucho más atractivos que los de reestructuración, pero todos constituyen un motor de aprendizaje y parte de lo que vamos acumulando en nuestra mochila.

¿Qué ha aprendido a lo largo de sus años en el sector de los RRHH?

Que lo más importante es el sentido común, escuchar mucho a las personas y la coherencia entre lo que se promulga y lo que finalmente se implanta. La verdad es que es una lección aprendida que aplica a RRHH o a cualquier disciplina, porque la complejidad técnica, de cualquier tipo, es siempre salvable. Además, a partir de determinado nivel de responsabilidad, tienes que asumir que raramente vas a ser la persona que más sepas de todas las funciones que diriges. Se te exige que líderes, que diseñes, que ejecutes de forma eficiente, y que motives a tu equipo alineándolo hacia la consecución de los objetivos de la entidad. En posiciones directivas cada vez tiene más peso la gestión y menos el conocimiento técnico, dentro de un orden, claro.

¿Cómo definiría su estilo de gestión?

Creo que debería definirlo mi equipo, pero si tengo que aventurarme diría que mis organizaciones suelen ser bastante planas, dejo mucha autonomía, tras un direccionamiento claro; pero al mismo tiempo soy altamente exigente con mi gente y mantengo la visión global del equipo de forma permanente. Me gustan las personas que proponen cosas, con iniciativa, que no esperan a que se les pida algo. Prefiero que se equivoquen, pero que hagan cosas a que se queden parados o sean reactivos. Valoro mucho también que la gente disfrute con lo que hace. Tener un buen ambiente de trabajo, distendido y de sintonía es fundamental para el funcionamiento de los equipos.

Explíquenos alguna anécdota curiosa a lo largo de su carrera.

Ha habido muchas. Recuerdo con bastante cariño cuando lanzamos la marca de Abanca. Mi hija era pequeña y estaba aprendiendo a escribir. Un sábado estaba trabajando con una serie de documentos en casa y en todas las portadas aparecía Abanca, y cuando me volví a sentar después de un descanso vi que había escrito, en todos ellos, debajo de la marca Abanca “sentir común”, que es nuestro eslogan. Pensé: “Caramba, ¡pues sí que está calando el mensaje!”.

Háblenos de algún momento en que haya sentido que sólo por ese momento valía la pena dedicarse a la gestión de personas

Cada día hay algún motivo por lo que me parece que merece la pena esta función: cada vez que promocionamos a alguien, cuando te presentan a personas recién incorporadas al banco que inician con nosotros su inmersión en el mundo laboral, cuando hago focus de escucha con los empleados y comparten contigo sus inquietudes, cuando soy capaz de hacer algo que les facilite su trabajo... Me siento muy orgullosa de los empleados de este banco, cada día aprendes de ellos y por eso mismo ya merece la pena este trabajo. De verdad, los admiro.