

Gonzalo de la Rosa

Director de Recursos Humanos de CETELEM ESPAÑA

Cetelem es una marca de BNP Paribas Personal Finance y se sitúa en el área de International Financial Services, dentro de la rama de banca minorista de BNP Paribas. BNP Paribas Personal Finance cuenta con 20.000 empleados y 27 millones de clientes a los que da servicio en 29 países en cuatro continentes. Cetelem es especialista en crédito al consumo, préstamos personales y gestión de tarjetas. Opera en España desde 1988, donde cuenta actualmente con más de 1.300 empleados y 2,5 millones de clientes. Partner financiero de importantes empresas de distribución de bienes de consumo duradero, marcas y concesionarios de automóviles, es además un referente de información y análisis de su mercado gracias a los informes de El Observatorio Cetelem.

SUSANA PAREDES, Redactora de ORH.

FOTOS: AITOR USARBARRENA / VÍCTOR RABANILLO

Gonzalo de la Rosa, Director de RRHH de la compañía, dirige un departamento que trabaja intensamente teniendo muy presente la responsabilidad hacia los colaboradores para que puedan vivir una experiencia enriquecedora dentro de la organización.

ORH) Lleva justo ocho años dentro de la organización, ¿cómo cree que ha evolucionado el área de RRHH en este tiempo?

Gonzalo de la Rosa: La verdad es que hemos tenido una transformación muy importante en temas de Recursos Humanos. Cuando entré en la compañía veníamos de una crisis en el sector muy potente y tuvimos que cambiar todo nuestro modelo de negocio y también el orga-

nizativo. Nos dimos cuenta que teníamos que tener un entorno mucho más concentrado en plataformas y dando servicios a través de las nuevas tecnologías, lo que supuso un cambio cultural muy grande y en la forma de trabajar dentro de Cetelem. De hecho, me incorporé a la empresa para acompañar ese cambio y toda la transformación cultural.

La estrategia de recursos humanos siempre ha sido acompañar completamente al negocio y hablar el mismo idioma. Desarrollamos una estrategia de gestión del talento, una nueva manera de conocer y aproximarnos a los colaboradores escuchándoles mucho más. En definitiva, creo que hemos dado un giro de 180° con respecto a lo que veníamos haciendo con anterioridad.



“Para nosotros la responsabilidad con el empleado es un aspecto fundamental”



ORH) ¿Qué ha aportado en esa transformación el expertise de pertenecer a un gran grupo como BNP Paribas?

G.R.: Es un aspecto fundamental. Ya habéis comentado que formamos parte de BNP Paribas con todo lo que eso significa debido a su solidez y su amplia presencia global. Somos parte de uno de los bancos más grandes a nivel mundial que conforma un gran grupo y eso ayuda a generar un orgullo de pertenencia y unos valores locales.

ORH) ¿Cómo están entendiendo la transformación digital desde RRHH en Cetelem? ¿Con qué proyectos se está abordando?

G.R.: Realmente nosotros empezamos la transformación digital hace varios años. En la actualidad estamos en el punto de acelerar la transformación porque las cosas van mucho más rápidas de lo que se preveía.

En 2012 desarrollamos una aplicación donde nuestros colaboradores se descargaban un app con un catálogo de formaciones y contenidos hipermedia. La parte innovadora en aquel momento fue encontrar una tecnología, que desarrollamos con un partner, en la que todo se podía hacer offline. Además, proporcionaba la opción de formarse en otras áreas que les permitieran desarrollarse no en formación específica de negocio necesariamente. Se lo

descargaban mediante wi-fi y podían hacer la formación en cualquier sitio y todas las formaciones quedaban registradas para la gestión de su carrera y para la valoración de todo el talento del colectivo que tenemos. Actualmente sigue vigente y ahora estamos en fase de desarrollarla para que sea aún más potente.

También desde hace dos años venimos integrando toda la cultura digital dentro de los programas y los itinerarios de desarrollo para los high potential que tenemos identificados en la compañía.

ORH) Proporcionan empleo a más de 200 especializaciones profesionales distintas, ¿cómo gestionan y seleccionan esta multitud de perfiles?

G.R.: Tenemos perfiles muy diferentes porque el negocio es muy diverso. Somos especialistas en crédito al consumo y trabajamos en todas las áreas que existen ya sea en el canal de retail o auto, pero también en la parte de préstamo personal y tarjetas de crédito.

Tenemos una maquinaria muy engrasada porque llevamos 30 años en el mercado español, tenemos un expertise grande a nivel de negocio y un equipo de selección que tiene identificado los perfiles desde el punto de vista técnico y cultural. A no ser que sean perfiles muy

La estrategia de recursos humanos siempre ha sido acompañar completamente al negocio y hablar el mismo idioma •

concretos, nuestra estrategia de reclutamiento se basa más en ir contratando personas para que empiecen a trabajar en el negocio en la base y desde ahí trabajar en la identificación de ese potencial, formándoles para que puedan ir creciendo a medida que adquieren experiencia y promocionando desde ahí. El año pasado tuvimos un índice de promoción interna muy superior al de contratación.

ORH) “Smile” es un programa en el que gestionan los beneficios sociales de los empleados, ¿de qué manera favorece su conciliación familiar, salud y ocio?

G.R.: “Smile” es un programa donde se comunican todos los beneficios y tenemos otro llamado “Reto” que es más técnico y de retribución total.

El primero de ellos es un programa que me encanta porque surgió de la voz de los propios colaboradores. En 2011 lanzamos un programa de experiencia colaborador porque si queríamos explicar el concepto de experiencia cliente a los colaboradores de un banco lo que decidimos es lanzar el mismo proyecto a nivel interno. En aquella época nadie hablaba de employee experience, lanzamos todo un proyecto como si fuese el mismo proceso que se lanzaría con clientes para identificar cuál era la experiencia deseada por nuestros colaboradores. Ahí identificamos que teníamos un área de mejora en la comunicación de todos los beneficios y en la adaptación de los mismos a la realidad de cada persona.

Cetelem ya somos unas 1350 personas aproximadamente y cada uno percibe de una forma los beneficios sociales según sus circunstancias. Las políticas de beneficios que teníamos eran estándar para la mayoría de las personas y teníamos que responder a esa demanda creando Smile. Hicimos workshops con los colaboradores que cumplían criterios estadísticos de la población para adaptar los paquetes de beneficios a lo que demandaban los colaboradores. Por ejemplo para la incorporación tras el permiso de maternidad hicimos un programa de formación para reubicar a la persona tras tiempo fuera del entorno laboral y además proporcionamos un periodo de adaptación reduciendo la jornada.

ORH) Cuentan con una férrea política de RSC con 4 pilares fundamentales, entre los que se encuentra la responsabilidad con el empleado. ¿Cómo se traduce ese compromiso?

G.R.: Para nosotros la responsabilidad con el empleado es un aspecto fundamental. Es muy importante escucharles y eso forma parte de nuestra responsabilidad no solamente tenemos la encuesta de clima, que se suele hacer en to-

Tenemos desde hace tres años un programa llamado “Cetelem Saludable” en el que proponemos doce meses con doce iniciativas saludables a tratar •

das las empresas una vez al año, sino que tenemos este proyecto de Experiencia Colaborador.

El año pasado definimos una nueva estrategia de negocio y vimos que definía una nueva experiencia cliente más digital, dinámico, ágil y transparente y eso requería una nueva experiencia colaborador. Hemos trabajado a lo largo del pasado año en ello y en este 2018 vamos a lanzar las nuevas iniciativas que hemos contrastado y nos han pedido a través de todos los workshops con nuestros colaboradores para poder generar la experiencia que realmente queremos que vivan.

Otra de las estrategias que tenemos es el proyecto Talentos. Se basa en que una vez cada tres años el 100% de la plantilla pasa por un assessment center y eso nos permite tener a nuestros colaboradores en un mapa de talento y realizar nuestra ERM. Así podemos segmentar y asegurar que la oferta que damos se adapta a las necesidades concretas. Los datos están automatizados en analytics lo que nos permite ser mucho más ágiles.





Identificamos las áreas de mejora de los colaboradores y conseguimos dos cosas: por un lado optimizamos nuestros costes porque gastamos el dinero solamente en aquellas personas que realmente necesitan desarrollarse, y por otro nuestro colaborador percibe que la formación que le damos le importa.

ORH) ¿Qué actividades o programas realizan para fomentar los hábitos saludables entre los empleados?

G.R.: Tenemos desde hace tres años un programa llamado "Cetelem Saludable" en el que proponemos doce meses con doce iniciativas saludables que van desde el control del estrés, la alimentación saludable, el deporte, dejar de fumar, etc. Cada mes hacemos una campaña vinculada a esa iniciativa con actividades y charlas.



Por ejemplo una de las que tuvo mucho éxito fue un chef que enseñó a los colaboradores cómo hacer un tupper saludable. Para dejar de fumar tenemos un convenio con la Asociación Española Contra el Cáncer y vino un equipo médico para realizar un seguimiento a las per-

sonas que quisieran, tuvo mucho éxito y 40% consiguió dejar de fumar. También tenemos un colectivo grande de comerciales que están mucho tiempo en la carretera, por eso hemos tratado temas de conducción segura. En el ámbito del deporte hemos hecho muchos campeonatos, organizado equipos, etc.

ORH) ¿Hay algún programa del que se sienta especialmente orgulloso?

G.R.: Hay un proyecto que me gusta personalmente y del que me siento muy orgulloso. Tenemos un programa de desarrollo para los managers high potential llamado "Impulsa". En el mismo a los managers se les identificó cuáles eran las competencias que tenían que desarrollar por segmentos y en lugar de utilizar los típicos métodos del caso decidimos convertirlos en business angels. Seleccionamos ONG's que tenían un problema de negocio y nuestros managers eligieron a dos de ellas y las acompañaron en su plan de negocio dándoles la formación para que consiguieran sus objetivos de negocio. Para los managers fue una gran experiencia y al mismo tiempo lograron un gran engagement.

ORH) Cetelem España está en puesto número 4 de las mejores empresas para trabajar en nuestro país, ¿qué supone a nivel interno para la compañía el reconocimiento de Top Employers? ¿Y para Recursos Humanos?

G.R.: Para todo el equipo de Recursos Humanos es un orgullo enorme. Es una certificación de calidad que nos sirve como contraste para saber si la estrategia que estamos llevando está no solo adaptada a las necesidades de la empresa, sino también del mercado. El mercado es importante como negocio para nuestros clientes y también para nosotros como marca empleador porque queremos atraer el mejor talento y los mejores suelen querer trabajar en las empresas con las mejores prácticas en RRHH.

Para nosotros como marca empleador es un reconocimiento y una certificación por parte de una empresa muy seria y reconocida internacionalmente, también es muy importante que los que trabajan aquí lo digan. El hecho de estar nuevamente en el top ten es un orgullo, pertenecemos a un gran banco pero Cetelem España somos 1350 colaboradores y un equipo de 12 personas en RRHH.

Las herramientas colaborativas favorecen la transversalidad y la cooperación dentro de una organización, dos valores fundamentales para Cetelem



Tenemos una visión sobre el Futuro del Empleo

Las voces imprescindibles definen las tendencias
y los retos en #TrendingTalent

ManpowerGroup y **Expansión** te descubren, de la mano de líderes empresariales, directivos y grandes expertos, las claves del Futuro del Empleo.

Te invitamos a seguir la serie de monográficos que se publican regularmente en **Expansión**.

Entra en trendingtalent.es y descubre más sobre el futuro del empleo:
Nuevos Modelos de Empleo · Skills Revolution · Dónde se encuentra el Empleo · Cómo gestionar
la carrera profesional · Las generaciones del Talento · La Marca personal 2.0

ORH) El Observatorio Cetelem publica Informes sobre Consumo, Ecommerce y Motor en España y Europa, ¿cómo utilizan toda esa información para que aporte valor añadido a la organización?

G.R.: Cetelem lleva 20 años lanzando el observatorio y se ha convertido en el informe de referencia en los diferentes sectores y desde luego de crédito al consumo. Al principio sacábamos uno al año pero fuimos ampliando periodicidad y diferenciando sectores. Además, tenemos casi todos los meses pequeños estudios sobre tendencias.

Es una información muy interesante para que nuestros partners conozcan las tendencias del mercado y hacia donde enfocar sus ofertas. Por supuesto también la utilizamos a nivel interno, incluso a nivel de formación interna

nos permite estar actualizados de los principales aspectos que suceden en el sector que más nos interesa.

ORH) Cuentan con el enfoque de la política de Crédito Responsable basado en el principio de "responsabilidad presupuestaria compartida". ¿Cómo proyectan la transparencia en todo este proceso con clientes y colaboradores?

G.R.: La idea del crédito responsable nace en Cetelem a nivel internacional hace muchos años. Ahora el Banco de España obliga a crear una política de crédito responsable pero cuando nosotros lo lanzamos antes de 2010 no estaba materializado de una manera tan explícita.

Con nuestros colaboradores lo transmitimos por medio de muchas formaciones obligatorias por normativa porque el grupo y el banco quieren asegurarse que todos entienden hasta donde se puede o debe llegar en una la relación con el cliente y hasta donde ese cliente puede o debe llegar por lo menos con nosotros. Hay que hacer también responsable al cliente y para eso hemos hecho muchas campañas, por ejemplo en la web metiendo tres datos pueden saber su capacidad de endeudamiento responsable de forma anónima.

Para nosotros el crédito responsable es la única manera en la que la sociedad seguirá creciendo porque el crédito al consumo ayuda pero si se hace de manera irresponsable al final se generan consecuencias muy negativas.

ORH) Dispone de plataformas internas como la plataforma de trabajo colaborativo "Business Place". ¿Cómo han transformado la comunicación y los entornos de trabajo de la compañía?

G.R.: Nosotros lanzamos una plataforma colaborativa en el año 2010 llamada MyCetelem y fue muy revolucionaria. Dejó de utilizarse porque creamos una plataforma para todo el banco a nivel mundial y decidimos que esa buena práctica fuera global y la llamamos "Business Place".

Llevamos mucho años tratando de generar esta cultura, se trata de un entorno donde sabes que hay una comunidad de 200.000 personas en la que puedes crear tus propias comunidades, tener conversaciones, gestionar buenas prácticas, proyectos, lanzar preguntas, etc. En definitiva las herramientas colaborativas favorecen la transversalidad y la cooperación dentro de una organización, dos valores fundamentales para Cetelem.]

