



Josep Manel Ventosa,
director de Desarrollo de
Banc Sabadell

Josep Manel Ventosa es licenciado en Psicología y en Derecho, y sus primeros trabajos fueron para pagarse los estudios, cargando sacos, el primero, y en una empresa de hilaturas de Setmenat (Barcelona), el segundo. Poco después entró a trabajar en la red de oficinas de Banc Sabadell, en donde ya lleva 14 años y en estos momentos es el director de Desarrollo de la entidad, un cargo que exige mucho trabajo y esfuerzo y que intenta compaginar con su familia y sus aficiones, como el ski y la montaña.

Katherin Wermke

No me gusta la expresión “retención”, una persona retenida debe ser alguien muy infeliz

El área de Desarrollo de Personas de Banc Sabadell es la plasmación del compromiso del banco con la formación y la promoción interna de sus profesionales, casi 10.000 gracias al crecimiento de la entidad, sobre todo, a base de adquisiciones. Con los años, el departamento, al igual que toda el área de RR HH, ha trabajado para profesionalizar cada vez más su gestión centrándose en tareas que aportan más valor añadido al negocio e innovando en políticas de formación y desarrollo, intentando no acomodarse en el éxito ya conseguido y dando siempre un paso más allá.

¿Cuál es la historia del área de Desarrollo de Personas en Banc Sabadell?

La tradición de desarrollo de Banc Sabadell es muy lejana. Siempre se ha configurado como un banco con formación vanguardista y vocación de promoción interna. Siempre que podemos preferimos promocionar que fichar fuera. De todos modos, en años recientes hemos sido más víctimas de fugas de talento que no “fichadores” de talento externo y ese hecho nos ha llevado a volcarnos en el desarrollo del talento interno, empeñados en consolidar los potenciales.

¿Cómo se organizan?

Hemos pasado diferentes etapas, siempre muy enfocados a la gestión del desarrollo. Antes estaba centralizado el diseño de la formación y el desarrollo con su aplicación y ahora estamos implantando una red territorial de gestores de RR HH, que son los que implantan las políticas de recursos en el territorio, y a nivel corporativo tenemos unos delegados de Recursos Humanos.

Por un lado, estamos reflexionando sobre lo que vendrá y, por otro, potenciando una maquinaria de implantación muy potente.

Banc Sabadell ha crecido a base, sobre todo, de las adquisiciones de otras entidades. ¿Significa que han tenido más fácil el acceso al talento?

Debemos tener en cuenta que todas las adquisiciones de Banc Sabadell eran altamente complementarias a su red, tanto la del Banco Atlántico como la de Banco Urquijo, con lo cual es cierto que nos hemos nutrido de talento nuevo, pero también es cierto que no nos ha sobrado el talento interno, o al menos no por el hecho de haber adquirido otras entidades.

Además, no separamos por cuál es el origen de cada empleado, puedes encontrar directores territoriales procedentes de otros bancos comprados.

En conclusión, las adquisiciones no han representado un balón de oxígeno para las posibilidades de cantera.

¿Cuál es el tiempo medio de adaptación de un profesional después de una adquisición?

Es una pregunta difícil de contestar, porque hay quien se adapta rápidamente, quien ya viene adaptado de casa y otros que no se adaptan nunca. También es verdad que Banco Atlántico, por ejemplo, tenía una cultura muy similar a la

nuestra. Lo que queda después es el tema operativo, de movimientos, de recolocaciones...y ahí hemos tenido siempre la mano muy diestra a la hora de apoyar los procesos de cambio. Porque normalmente solemos volcarnos en los que se van, pero los que se quedan también lo pasan mal.

Por ejemplo, en Banco Atlántico antes de la fusión efectiva ya habíamos llevado a cabo un análisis de identificación de para qué servía cada persona, sus expectativas, por dónde

Queremos volver a potenciar la formación presencial porque creemos que el oficio se aprende presencialmente, con un tutor y entrenando

había pasado... porque creemos que si te encuentras a gusto con lo que te toca es más fácil que te adaptes. Lo primero que intentamos, por tanto, es garantizar que se haga un trabajo serio con cada una de las personas que vienen de fuera, para conocer dónde pueden tener más expectativas de éxito.

Una vez el profesional está bien ubicado empieza el trabajo de culturización y ahí tenemos varias ventajas: nuestra red de oficinas es altamente cómoda a la hora de integrarse, está compuesta por gente muy profesional, con vocación de servicio y ayuda y por tanto no nos han llegado noticias de una mala integración cultural.

Luego, a partir de aquí, el departamento de Comunicación Interna y los procesos de formación del banco son los que transmiten en los primeros meses la cultura de la casa, pero creo que ésta no se “absorbe” hasta que se lleva un tiempo, con el paso del día a día.

¿Cuánto dura el proceso de integración propiamente dicho?

La tarea de acompañamiento dura entre 12 y 18 meses.

La evaluación, por tanto, tiene mucho más peso en Banc Sabadell que la selección. ¿Qué destacaría al respecto?

En primer lugar, la larga tradición de evaluación del banco. Yo llegué a RR HH en 1994 y ya entonces se realizaba una valoración que se denominaba “de actitudes y cualidades” y que hoy ha desembocado en las competencias, pero el

cuestionario era muy parecido a lo que muchas empresas utilizan todavía hoy como evaluación de competencias.

Desde hace unos años hemos intentado dar un paso más: hemos traducido estas competencias a un esquema conductual. Ello te permite poder homogenizar y objetivar lo que se entiende por cada competencia, es decir, el banco entiende por esta competencia “esto” y eso nos ayuda a tener indicadores de proactividad comercial que luego ligamos a resultados. Hemos comprobado que la gente que contesta que sus jefes y ellos mismos se valoran bien en estas conductas suelen ser profesionales que tienden a conseguir buenos resultados comerciales, por tanto lo cogemos como un primer indicador para analizar más acerca de si esta persona puede tener mejores resultados vendiendo. Se elabora una lista, se entrevistan, etc. Lo que intentamos es que sea un proceso altamente mecanizado y estandarizado y muy efec-

tivo como generador de potenciales y consolidación.

Lo que más nos importa es la detección precoz. Si tengo en una zona un déficit para cubrir una potencial vacante, tengo que hacer algo para solucionarlo de cara a futuro.

¿Cuántas personas forman parte del área de Formación y Desarrollo en Banc Sabadell?

En el área de diseño hay unas 14 personas, entre Formación y Desarrollo y Compensación, Comunicación, etc. A eso hay que sumarle las unidades de implantación, que en Corporativo están compuestas por ocho personas y en territoriales por unas 14 personas más. Además, hay que sumar a los profesionales de Administración de personal, de Riesgos, etc...

La plantilla total del banco se ha duplicado en los últimos ocho años, y hoy son más de 9.700 empleados. ¿Ha sucedido lo mismo con el número de profesionales del área de Recursos Humanos?

Ni mucho menos. Es más, ese número se ha visto reducido, porque la tecnología nos ha ayudado mucho a la hora de optimizar tareas de valor añadido.

También porque hemos profesionalizado mucho la tarea, hemos hecho en los últimos ocho años una renovación muy importante porque los retos y las políticas eran distintos a los de la anterior década.

Profesionalizar tiene la ventaja de que eres más certero a la hora de diseñar tus soluciones y, además, tu ansia de innovación es mayor.

¿Cuáles son esos objetivos estratégicos diferentes a los del pasado?

Hemos pasado de una política de empresa relativamente pequeña y muy homogénea, en la que teníamos unas rutas formativas que el empleado iba siguiendo a su ritmo, a una gestión mucho más dirigida de la formación. Antes, el tiempo de maduración era mucho más largo, ahora es más corto y necesitas guiar más al profesional y buscar herramientas que le ayuden durante el tiempo que necesita, porque sabes que, al final, los años de oficio difícilmente se suplen con mucha formación.

En los últimos años habíamos cambiado también el formato de presencial a mucho on line y ahora estamos volviendo a potenciar el presencial.

Los cursos de formación no lo solucionan todo, las grandes habilidades o bien las llevas en el ADN o bien las entrenas y ahí es dónde se forjan los profesionales de verdad. Nos damos cuenta de que debemos volver al oficio bancario.

En los últimos años, con la expansión territorial del sector bancario, se habían visto carreras fulgurantes en las que una nueva incorporación podía llegar a director de oficina en dos o tres años. ¿Cree que tendrá consecuencias?

Hasta hace una década podía tardarse 15 años en ser director de oficina. Por el contrario, en los últimos años, esa carrera se ha visto reducida en el tiempo por necesidades de la expansión.

Es un hecho que la experiencia no puede suplirse sólo con formación, sobre todo si son profesionales que no han vivido una situación de crisis similar a la actual. Pero casi todo es enseñable y entrenable. Lo que nos ha mostrado este periodo es que existe un perfil de habilidades para todas las competencias y al final hablamos de empleabilidad de las personas y esa es también una responsabilidad de las empresas.

¿A qué filosofía responde el hecho de ser más víctimas de fugas que "fichadores"?

A una filosofía de desarrollo interno, y, por tanto, si se va alguien y has preparado a un sucesor, ese hecho no es tan grave.

También responde a una filosofía de no contraoferta y de quiero que estés conmigo porque estás contento y te sientes bien.

Particularmente no me gusta la expresión retención, una persona retenida debe ser alguien muy infeliz. Si tienes gente que se siente a gusto con lo

que hace, está razonablemente pagado y tiene un buen *manager* es difícil que se vaya. O, como mínimo, el competidor ha de poner sobre la mesa cantidades indecentes para que se vaya.

¿Permiten las vueltas?

Durante años no, pero sobre el 2005 reemprendimos una política selectiva de retorno porque nos ayudaba a desincentivar la fuga. En un mismo año volvieron nueve personas de una misma zona territorial y de un misma entidad. Eso sí, se vuelve con las mismas condiciones.

¿Con qué periodicidad realizan sus encuestas de clima y cuáles son los retos sobre los que trabajar?

Las encuestas son anuales y tenemos un alto porcentaje de participación, de alrededor del

Poder demostrar el retorno de la formación es muy incentivador y realimentador para hacer más formación.

¿Qué porcentaje de la inversión es comercial?

Aproximadamente el 60%, aunque varía en función del colectivo.

¿Qué correlación existe entre formación presencial y on line?

En inversión estamos a un 50% y en porcentaje de horas de formación éste es muy superior en on line. Pero no hemos renunciado nunca al presencial y queremos volver a potenciarlo porque creemos que el oficio se aprende presencialmente, con un tutor y entrenando.

Recientemente han sido noticia por acreditar vía titulaciones académicas su formación inter-

Queremos empleados altamente capacitados y eficientes y eso les hace altamente atractivos

75% a través de un canal web y teniendo que identificarse. Eso es bueno, porque quiere decir que hay confianza de que esos mensajes se recogen. Y a partir de ahí se montan planes de acción sobre el clima en los que se diseñan algunas acciones a poner en marcha. Los directores territoriales tiene puntos de variable dependiendo de cómo están poniendo en marcha los planes de mejora.

¿Cómo se detectan las injusticias?

En la evaluación de cada año, cada empleado y cada *manager* repasan su plan de mejora de competencias y éste es el momento en que el empleado puede decir algo. Por encima de esa estructura están los delegados territoriales, que conocen bien el área y pueden detectar situaciones en las que se puede estar apagando la llama, casos en que se puede estar valorando dejar la compañía o en los que se haya producido un error en la promoción interna.

¿Cómo cuantifican el ROI de la formación y el desarrollo?

Hacemos dos tipos de evaluaciones de formación: de satisfacción y de transferencia de esa formación en el día a día del empleado. Al cabo de dos meses, el sistema le pregunta a su jefe cómo ha mejorado después de la formación. En los programas de acción comercial, sí medimos cómo ha mejorado el cierre de ventas, la captación telefónica, etc., y éste es el tipo de formación que más nos gusta, la más medible.

na. ¿No es una manera de poner en el escaparate a sus profesionales?

Queremos empleados altamente capacitados y eficientes y eso los hace altamente atractivos. Es un valor añadido que das a los empleados. Como empresa, ésta es una de las medidas realmente valientes y al departamento de RR HH nos obliga a salirnos del área de confort en la que nos habíamos instalado, porque al principio de este año revisamos todas nuestras políticas de RR HH y el "leif motiv" de todas ellas era ése. Queremos estresar la gestión, empezando por RR HH.

Por tanto, empleados altamente formados, fuertemente implicados, bien queridos y muy productivos.

Los suyos son, por tanto, empleados con grandes expectativas. ¿Se generan tantas oportunidades en el banco?

La respuesta es no, ni aquí ni en ninguna compañía. Hemos pasado etapas de alto crecimiento y seguimos siendo más carentes que no excedentarios, quizás no por crecimiento sino por líneas de actividad, en remodelación de actividades, etc. La banca genera muchas oportunidades y si generas muchas expectativas tienes que gestionarlas y que el sistema tienda a ser justo. Los profesionales que valen son los que promocionan, esto es en el banco y en la vida real ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Banc Sabadell en cifras

- Banc Sabadell es el cuarto grupo bancario español, integrado por diferentes bancos, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero.
- Fue fundado en 1881 por un colectivo de empresarios y comerciantes de Sabadell (Barcelona) con el objetivo de financiar la industria local y proveerla de materias primas en condiciones más favorables.
- Banc Sabadell tiene una plantilla de unas 10.000 personas, de las que un 55% son hombres y un 45% son mujeres.
- La media de edad de estos profesionales es de 42 años y la de antigüedad de 18.