

Queremos que los clientes sientan la cultura y que los empleados sean nuestros embajadores

Fruto de la fusión del negocio de tarjetas de Citigroup en España y Bancopopular-e, en mayo de 2016 se lanzó WiZink, un banco totalmente online centrado en soluciones de pago sencillas y productos de ahorro. Esta evolución ha llevado al departamento de Recursos Humanos de la nueva entidad a realizar una importante integración de tres culturas distintas bajo el paraguas de una nueva cultura corporativa acorde con el modelo de negocio. El objetivo es claro: hacer sentir a todos que forman parte de la marca WiZink.

Ramón del Caz, Luis Escribano, José Luis Lanza, Enrique Magán, Antonio Tella y Fernando Pérez, equipo de RRHH de WiZink

WiZink se lanza en mayo de 2016, pero el proceso de cambio cultural arranca mucho antes. ¿Cómo? **Enrique Magán.** El proyecto de cambio cultural fue una de las iniciativas clave que se presentaron al Consejo de Administración ya que los socios –Banco Popular y Värde Partners– tenían muy claro que este proyecto era necesario para acompañar la evolución de la organización.

Nuestra cultura está totalmente alineada con nuestro modelo de negocio y nuestro comportamiento con los clientes. Por ello, se define la marca pensando en los clientes a los que nos queremos dirigir y, a partir de ahí, se asignan una serie de valores que van a definir la nueva cultura, nuestra forma de comportarnos. Queremos que nuestros clientes sientan WiZink nada más entrar por la puerta o cuando se relacionan con nosotros a través de cualquier canal, que los empleados sean nuestros embajadores, y para lograrlo tiene que haber una coherencia entre lo que hacemos dentro y fuera.

WiZink se crea a partir de la integración de las plantillas de Banco Popular-e, Citibank y posteriormente se añade parte del negocio de Barclays. ¿Cómo incorporan esta diversidad a una nueva cultura?

Ramón del Caz. Incorporamos a las diferentes plantillas inmediatamente a través de un plan estratégico de integración que llamamos *We One*. De este modo, a través de los principios de respeto, igualdad de oportunidades, transparencia y rapidez, queríamos reducir la incertidumbre cuan-

to antes, hacerles partícipes de la nueva organización y acelerar su plena integración, buscando una ubicación adecuada teniendo en cuenta sus competencias, es decir, allí donde podían encajar mejor.

¿Cuáles son los principales pilares que definen la cultura de WiZink?

Enrique Magán. Nuestra cultura se basa en la coherencia, la sencillez, la cocreación y la igualdad

Queremos avanzar en la formación de líderes inspiradores que vayan más allá del mero management

de oportunidades. Y en todo ello el modelo de liderazgo juega un papel fundamental porque queremos que todo el mundo tenga claro que puede jugar distintos roles en la organización.

Ramón del Caz. Desde el inicio hemos integrado a las personas haciéndoles partícipes en todo el proceso para encaminarnos a una cultura cada vez más abierta, más flexible, más líquida... De hecho, lo estamos poniendo en práctica en determinados proyectos en los que el liderazgo va oscilando de una persona a otra y no recae necesariamente en el profesional de más rango en la estructura formal, sino que la responsabilidad del

proyecto se basa en términos de competencia y experiencia, de *expertise* y conocimiento.

Otro elemento cultural importante es la cocreación a la hora de diseñar nuevas iniciativas que ponemos en marcha. Intentamos que sea algo en la que la plantilla se implique y sienta que aporta, que constate su participación en los resultados.

¿El traslado de oficinas que han realizado ha sido una palanca importante en el cambio cultural?

Enrique Magán. El cambio de oficinas fue una decisión casi obligada para acompañar la transformación cultural, porque estábamos en un edificio de Citibank de los años 90 que no se adecuaba a nuestras necesidades.

Para decidir el nuevo emplazamiento tuvimos en cuenta las opiniones de los colaboradores. Fueron ellos los que nos dieron las pautas de dónde querían trabajar.

Con las nuevas oficinas conseguimos dar coherencia al proceso, de forma que si decimos que queremos dar oportunidades a todo el mundo y que no existe una jerarquía, tenemos que eliminar los despachos y ofrecer unos espacios de trabajo iguales para todos los empleados.

Además, si queremos ser flexibles y adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes, tenemos que ofrecer esa flexibilidad y adaptación a nuestros empleados y para ello definimos distintos espacios de trabajo para que cada uno trabaje dónde y cómo quiera trabajar, ya sea en un espacio más colaborativo como la cafetería-auditorio o en un *phone box* para trabajar solo y concentrado.

Todo ello ha ido acompañado de un cambio en la organización del trabajo y en el estilo de liderazgo...

José Luis Lanza. Toda transformación cultural debe estar acompañada de un cambio en cómo nos organizamos, cómo trabajamos con los equipos, y de un modelo de liderazgo que encaje con nuestros valores.

En septiembre del año pasado empezamos a trabajar con la metodología *Lean Management* para que los managers adopten un estilo de trabajo homogéneo y exista una corresponsabilidad en los equipos.

Esta metodología contribuye a la cocreación y a hacer a cada uno partícipe de los objetivos, éxitos y beneficios que van asociados a sus tareas. Todo esto es muy visible para toda la organización y encaja perfectamente con nuestro valor de transparencia.

Además, gracias a esta metodología, el manager pasa a tener un rol de facilitador y se convierte en un desarrollador de personas.

Ramón del Caz. Además de esta formación estructurada en liderazgo, hemos utilizado la metodología *Lean Management* como una palanca del cambio cultural.

Evidentemente, buscamos eficiencia y optimización, pero nuestro objetivo es que tanto los equipos como el manager se responsabilicen, porque *Lean Management* tiene unas exigencias muy específicas sobre el manager desde el punto de vista de confrontar determinadas problemáticas, de gestionarlas en el día a día, de estructurar a su equipo... Queremos avanzar en la formación de líderes inspiradores que vayan más allá del mero *management*.

¿Ha sido necesario poner en marcha planes de formación a la plantilla?

Fernando Pérez. En el marco de este cambio cultural, obviamente, queremos cambiar comportamientos. Para ello, estamos lanzando herramientas que nos permiten identificar cuáles son las necesidades que tenemos que abordar, pero con un eje muy claro que es el de asumir compromiso. Es decir, el colaborador tiene que estar muy comprometido con su propio desarrollo. Ya no sirve pensar que la empresa me va a desarrollar y a formar, sino que yo, que estoy convencido de este modelo y quiero formar parte de él, analizo junto con la compañía y los sistemas que me ofrece cuáles son mis áreas de desarrollo y sobre ellas voy a empezar a trabajar con independencia de que luego existan planes de desarrollo.

José Luis Lanza. Todo esto nos tiene que permitir tener, más allá de un número concreto de managers, un grupo de líderes que sean capaces de impulsar proyectos y cambios dentro de la organización y que sean conscientes de que asumir su responsabilidad va a hacer avanzar a la organización en los ámbitos en los que lo necesita.



De izqda. a dcha de arriba abajo

Luis Escribano, responsable de Relaciones Laborales y Bienestar; José Luis Lanza, responsable de Desarrollo Organizacional; Enrique Magán, responsable de Cambio Cultural; Fernando Pérez, responsable de Experiencia de Empleado; Ramón del Caz, director de RRHH, y Antonio Tella (ausente), director de Compensación y Beneficios, de WiZink

¿Qué hacen para vencer las resistencias que pueden provocar una transformación de este tipo entre los empleados?

Enrique Magán. Como siempre, en todo proceso de cambio hay personas que no se encuentran cómodas y muestran resistencia a nuevas formas de hacer las cosas y, sobre todo, a asumir responsabilidades. Para paliar esta situación, les pedimos a los managers que expliquen el porqué de las decisiones que toman, los impactos, y que sean humildes para aceptar opiniones, reconocer errores.

Fernando Pérez. Además, tenemos muchos canales de comunicación, como por ejemplo los *T-Times*. Se trata de foros informales donde se reúnen los colaboradores de forma voluntaria para comentar aquellos temas que les preocupan y se distribuyen las actas a través de nuestra red social interna.

Posteriormente, bien desde Recursos Humanos, bien desde cualquier empleado, se dan respuestas y se comentan las dudas o ideas que han surgido. Es una palanca genial de compromiso porque la gente siente que se le escucha, se evita la rumorología y se hace a todo el mundo partícipe de construir nuestra cultura.

La transformación cultural no ha terminado. ¿Cuáles van a ser los próximos pasos?

Enrique Magán. Ahora tenemos una gran presión por parte de los colaboradores para cumplir con lo que decimos. Estamos creando un ambiente en el que la gente se siente cómoda a la hora de expresarse y pide transparencia. Ese es el cambio. El gran reto del año que viene va a ser que el modelo de liderazgo acompañe y ayude a los líderes y a los managers a realizar este cambio cultural manteniendo el modelo de negocio y potenciando nuestras fortalezas como equipo y como negocio.

Antonio Tella. El proyecto está apoyado por la Dirección y estamos logrando que los colaboradores lo hagan suyo, y una figura clave son los *middle managers*, a los que se les exigen resultados desde arriba y, a la vez, otra forma de gestión desde abajo. Tenemos que darles herramientas para que puedan mejorar su contribución.

José Luis Lanza. El *middle management* es el colectivo que más sufre en una organización y debe darse cuenta de que puede manejar esa tensión. Para ello, tiene que apoyarse en nuestros valores y metodología y aprender que, delegando, comunicando asertivamente y siendo más transparente, consigue realizar su función con éxito ■