



**José María Monge,**  
director de Talento y Cultura de  
**BBVA España**

# El cambio digital es una gran oportunidad para aprender y avanzar en nuestra función

**BBVA es un grupo global de servicios financieros centrados en el cliente desde su fundación en 1857. En un momento como el actual, en el que la tecnología ha supuesto una auténtica revolución en el mundo empresarial, el Grupo ha apostado por impulsar aún más su digitalización como parte de una transformación cultural que busca dar una mejor respuesta a las necesidades de un cliente que pide unos servicios más ágiles e inmediatos.**

**En mayo del año pasado renombraron el departamento de RRHH como "Talento y Cultura", ¿Qué les llevó a hacer este cambio?**

Hace apenas un año, decidimos impulsar aún más la transformación digital de BBVA y nos pareció aconsejable modificar el nombre de nuestro departamento por cuanto que entendíamos que el punto de partida de la transformación digital del negocio comienza con el reto de la transformación digital del talento. Por otra parte, no podemos olvidar que la cultura corporativa se conforma, entre otros, por símbolos y con el cambio de denominación estábamos lanzando un mensaje muy claro. Las organizaciones que tienen la cultura adecuada y el talento necesario resuelven bien sus retos estratégicos. Se cumple la máxima de que para ser competitivos hay que ser competentes.

**¿Qué implican estos cambios para la plantilla?**

La transformación digital es una decisión estratégica para hacer que el negocio sea más eficiente e identificar nuevas oportunidades. Sin duda, requiere de una nueva aproximación al mundo tecnológico, pero no olvidemos que los cambios los llevan a cabo las personas. En consecuencia, la transformación pasa, sobre todo, por una nueva mentalidad, una nueva forma de hacer en toda la organización; por redefinir nuestras estructuras para que sean más ágiles, flexibles y horizontales; por poner mayor énfasis en la cooperación, compartir ideas y en la comunicación; en definitiva, pasa por crear un entorno laboral en el que las personas tengan más voz e iniciativa y, por supuesto, mayor capacidad para innovar, para probar y para equivocarse. Pero, a la vez, resulta clave trabajar el proceso de cambio con una aproximación inclusiva, por cuanto que los profesionales que conocen bien cómo funciona la parte offline del negocio siguen siendo tan importantes y necesarios como los que lideran la digitalización del banco, y lo seguirán siendo.

**¿Qué perfiles demanda este nuevo modelo de negocio bancario? ¿Qué competencias son claves?**

En una organización tan grande como la nuestra, las tipologías de tareas a desempeñar son bastante

variadas; si bien, lo cierto, es que un porcentaje muy elevado de nuestro equipo desempeña labores de asesoramiento comercial a los clientes. En cualquier caso, buscamos el mejor talento en cualquier materia que pueda aportar un valor diferencial a BBVA y, por eso, principalmente, reclutamos perfiles con formación en finanzas (o Ingeniería), pero también perfiles de otras disciplinas (técnicos, ingenieros, estadísticos, matemáticos...) orientados a la innovación y la banca digital.

**¿Qué aportan este tipo de profesionales que nos acaba de citar?**

Contratar este tipo de perfiles proporciona de manera rápida profesionales con conocimiento en materias que nos resultan ajenas; en ocasiones,

con el máximo respeto hacia las personas poco a poco esa incertidumbre y esos sentimientos negativos han ido desapareciendo.

Por otra parte, cabe indicar que en BBVA queremos seguir en contacto con todas aquellas personas que han formado parte de la organización y, por eso, hace tiempo creamos el programa Senior, que, entre otros, tiene como objetivo que este colectivo disfrute de las mismas ventajas y acceso a determinadas actividades deportivas y de ocio que el personal en activo.

**¿Dónde queda el papel de los empleados más seniors? ¿Las prejubilaciones implican que su experiencia ya no es válida?**

La parte tradicional de nuestro negocio, actualmente, sigue siendo tan importante como la digital; si bien es cierto que esta última cada vez va tomando mayor relevancia e importancia en términos de cuenta de resultados. Por tanto, sería un error indicar que la experiencia de las personas de más edad ya no es válida o necesaria. A menudo, olvidamos que esta no es la primera revolución ni será la última.

**Las entidades que sepan gestionar eficazmente las escasas oportunidades de contacto personal con el cliente, que no tiene que ser necesariamente cara a cara, serán las triunfadoras de este nuevo entorno**

disponen de estructuras mentales muy orientadas a la resolución de problemas o bien de una experiencia digital de la que carecemos en la organización. En ocasiones, se busca integrar a estos profesionales en equipos que ya están funcionando para que contagien y muestren estas nuevas "formas de hacer" a las personas de la organización. En otras, se necesita cierto grado de conocimiento del core del negocio que solo pueden aportar las personas que lo conocen bien. En algunos casos, como la adquisición de *start-ups*, preservamos su independencia.

**Las nuevas formas de relacionarse con el cliente les han llevado a anunciar nuevos programas de desvinculación. ¿Cómo se viven este tipo de procesos? ¿Cómo se conjuga esa necesidad de mejora de resultados con la de velar por el bienestar de las personas/profesionales?**

Los primeros procesos del sector pudieron generar cierta intranquilidad derivada de su novedad. Sin embargo, al hacerse de manera no traumática y

En el mundo financiero, posiblemente más que en ningún otro, ya se ha vivido esta experiencia tecnológica: hasta hace muy poco no existían los ordenadores y la banca se adaptó sin dificultad a esta nueva herramienta; después llegaron los cajeros automáticos y también hemos asistido a la invasión de las tarjetas de crédito y de débito, el monedero electrónico... En suma, más tecnología, más facilidades. Sin embargo, las nuevas tecnologías no sustituirán a las personas, a los profesionales que día a día hacen la cuenta de resultados. Sin duda, el cliente cada vez acudirá menos al banco. Ya no tendrá que pisar las oficinas para tareas rutinarias. Esas ya se pueden resolver desde casa, desde el cajero o desde el teléfono móvil. El cliente solo buscará hablar con un profesional cuando necesite algo, cuando haya algún problema o cuando requiera información y asesoramiento. Aquellas entidades que sepan gestionar eficazmente las escasas oportunidades de contacto personal con el cliente, que no tiene que ser necesariamente cara a cara, serán las triunfadoras de este nuevo entorno.

**Se habla de la necesidad de establecer carreras “líquidas” para responder a las necesidades de unas empresas que cambian continuamente. ¿Cómo afrontan esta necesidad en BBVA?**

Sin duda, la digitalización también tiene mucho que ver con la forma en la que desde RRHH nos relacionamos con nuestro cliente. Hace falta “re-pensar” los productos y servicios que se ofrecen al empleado, pensando 100% en el entorno digital y bajo su perspectiva. Entender el *customer journey* de nuestros profesionales y ponerles realmente en el centro de todo lo que hagamos para mejorar su experiencia en todos los puntos de contacto con la empresa. Esta labor pasa por aprender a escuchar lo que el empleado dice de nosotros, especialmente en las redes sociales, a co-crear nuestra propuesta de valor, y a facilitar más que una carrera profesional, una experiencia laboral satisfactoria en la que se aprenda constantemente.

Por otra parte, el modelo de gestión de personas del banco tiene como filosofía que cada uno de nosotros es responsable de su evolución y crecimiento; si bien, desde Talento y Cultura, además de poner a disposición de las personas los medios técnicos y materiales necesarios a tal efecto, tenemos la obligación de velar por el correcto desarrollo de cada uno de nuestros profesionales.

**También se potencia que los equipos de trabajo sean pequeñas startups para fomentar la innovación. ¿Qué están haciendo en este sentido?**

Desde hace tiempo venimos trabajando en diseñar

una organización mucho más plana y horizontal, en la que el talento aflora de manera natural.

Asimismo, estamos avanzando en la creación de equipos de proyecto más transversales que se forman y disuelven en función de las necesidades de la organización. Por último, cada vez más, estamos aplicando metodologías de trabajo propias de otros sectores (*agile, design thinking, etc.*) en nuestro día a día, incluyendo en la propia función de Talento y Cultura.

**La incorporación de los Millennials al mercado laboral ha supuesto un reto para las áreas de RRHH. ¿Cómo se están adaptando en su entidad a las nuevas necesidades de sus colaboradores más jóvenes?**

A priori podría parecer que una entidad financiera difícilmente puede resultar atractiva para este colectivo. Sin embargo, nuestra propuesta de valor da respuesta a las expectativas a corto y medio plazo de los Millennials y, por tanto, seguimos siendo un empleador de referencia para ellos. El reto inherente a la propia transformación de la organización y la digitalización del negocio plantea un enorme desafío que permite a los jóvenes no solo un magnífico aprendizaje, también la posibilidad de trabajar en diferentes proyectos a la vez, y la posibilidad de avanzar en su carrera profesional.

Por otra parte, desde Talento y Cultura hacemos un seguimiento cercano a estos colaboradores para guiarles en sus necesidades formativas y aspiraciones de promoción. Y, como no puede ser de otra forma, damos gran importancia a las políticas de RSC y a la participación de nuestros equipos en su ejecución.

**¿Cuál es el valor añadido de esta nueva generación? ¿Y cuál es su asignatura pendiente?**

Lo que distingue a esta generación frente a las anteriores es su afinidad con el mundo digital; han crecido rodeados de tecnología y acceso instantáneo a la información, así que son la primera generación que accede al mundo laboral con un mejor entendimiento de las herramientas de negocio que sus predecesores. Por otra parte, son personas muy bien formadas, con altas dosis de creatividad, emprendimiento y orientación hacia el trabajo colaborativo.

En lugar de asignaturas pendientes, prefiero hablar de las expectativas a las que deben responder, que, a mi juicio, básicamente son la aportación a la empresa de una serie de actitudes y comportamientos que faciliten la generación y el intercambio de conocimientos, a la vez que apoyan y propician la transformación del mundo laboral.

**La tan citada digitalización es hoy en día la gran asignatura pendiente de muchos departamentos de RRHH, ya que implica un cambio cultural en la organización. ¿Cómo trabajan en este ámbito en BBVA?**

La transformación digital es un objetivo estratégico de tal calado que hace que trascienda la imagen tradicional que se tiene del departamento de Recursos Humanos como gestor de personal, para erigirse en

## Desde cerca

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

La importancia de rodearte de un buen equipo, de personas entusiastas que sepan más que tú en sus respectivos campos profesionales.

**¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?**

No hagas nunca una pregunta que se pueda responder con un sí o con un no.

**Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?**

Por naturaleza, soy curioso, así que la lista sería interminable.

**Tres adjetivos que le definan**

Obstinado, dialogante y realista.

**¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?**

Me gusta volver a mis raíces, al pueblo en el que nací. Por otra parte, en casa nos apasiona viajar y creemos que todos los destinos tienen su encanto. Ninguno nos ha defraudado.

**¿Cómo le gusta desconectar?**

Sin duda, en familia. Me encanta pasar tiempo con ellos y, por supuesto, con los amigos.

**¿Qué le hace reír?**

El humor inteligente.

**¿Cuál es su serie o película favorita?**

No sé si influenciado por la pregunta anterior, citaría Seinfeld por sus diálogos repletos de fina ironía.

**¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?**

Una buena sobremesa con familia y amigos.

un agente relevante del propio proceso de cambio y en una unidad consultiva al servicio de las áreas de negocio.

Pero no es menos cierto que un proyecto de esta naturaleza también requiere que debamos cuestionarnos las prácticas vigentes de gestión de personas y analizar si contribuyen, o no, a los fines que estamos persiguiendo, dado que el reto de la transformación digital de los negocios es el reto de la transformación digital del talento. En este aspecto, uno de nuestros principales retos es ser capaces de dotar a los gestores de más y mejor información sobre los profesionales que gestionan, de manera que puedan asesorar mejor a las áreas en el momento de tomar decisiones, para lo que nos estamos apoyando cada vez más en el uso de HR Analytics en nuestra función.

Por otra parte, es importante hacer ver que el cambio digital es una gran oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar, especialmente en el ámbito de nuestra función ■

