

# Motivación y liderazgo, los retos de RRHH en el sector financiero

La crisis económica y la irrupción de las nuevas tecnologías ha provocado que las entidades financieras hayan visto cómo ha cambiado la forma de relacionarse con sus clientes a una velocidad vertiginosa. Una transformación que se traduce, también, en diversos retos para la función de RRHH. "La gestión del talento en escenarios inciertos" ha sido el tema de debate del Desayuno con Talento, patrocinado por MOA BPI Group, y que ha contado con la participación de los responsables de gestión de personas de ABANCA, Andbank, BNP Paribas, Caixa Geral e Inversis.



**Louis de Looz-Corswarem**  
director de Recursos Humanos de BNP Paribas

**Flora Tomé**  
directora de Recursos Humanos de Andbank

**Luis Herrera**  
director de Recursos Humanos de Inversis

**Marta Romero**  
directora de la oficina de Madrid de MOA BPI Group



Las diferentes reestructuraciones por las que ha pasado el sector financiero, unidas a la crisis reputacional, está provocando que la función de RRHH ponga su foco de actuación en la motivación del talento interno. En este sentido **Luis Herrera, director de RRHH de Inversis**, considera que en estos momentos el reto es “motivar de manera intrínseca con el propio proyecto, con el trabajo y con la involucración de la gente en el futuro de la compañía”. En opinión de Herrera, el sector financiero todavía no ha salido de la crisis y esto provoca que el empleado tenga miedo al cambio. “Esto es una ventaja porque fideliza a la plantilla, pero tiene el riesgo de fidelizar por descarte. El reto no es retener por retener, sino que el profesional no entre en una situación rutinaria y se aburra”. Es por ello que, desde hace años, Inversis está trabajando en una política de involucrar a la

plantilla a través de su participación en los proyectos no solo desde el punto de vista de la ejecución sino también de la ideación.

En la misma línea están trabajando en Andbank que quiere implantar casos de éxito del área Comercial en el departamento de RRHH. Para ello, la **directora de RRHH de Andbank, Flora Tomé**, considera que: “Lo primero que tenemos que hacer es tener en cuenta al empleado. Le tenemos que preguntar, involucrar y comprometer previamente a la hora de poner en marcha nuevos proyectos. En AndBank estamos trabajando para cerrar el *gap* que tenemos en cómo involucrar y comprometer al empleado antes de poner en marcha cualquier proyecto o iniciativa que le va a impactar”. En cambio, para **Pedro Luis Clemente, director de RRHH de Caixa Geral**, la gestión del talento en una organización no debe depen-

der del entorno: “Tiene que ser algo constante y estratégico en la compañía. Independientemente del entorno o de la situación cambiante, la función de RRHH siempre tiene que reconocer el talento, motivarlo para que esté comprometido, tener una comunicación transparente, tener una remuneración cuidada y sin discriminación ni interna ni externa...”. En definitiva, para Clemente, la gestión del talento tiene que ser constante y global y contar con la implicación de todos, desde la alta dirección hasta el último empleado de la empresa.


Lo cierto es que la relación con el empleado está cambiando y, en este proceso, **Louis de Looz-Corswarem, director de Recursos Humanos de BNP Paribas**, considera que el desarrollo de nuevas herramientas digitales, basadas en el análisis de datos, permitirán ofrecer a toda la plantilla una oferta de cursos y puestos de trabajo basada en las necesidades individuales de cada empleado. “Hasta la fecha, solo podíamos dedicar esfuerzos especiales a unos pocos colectivos identificados y, en el mejor de



**Pedro Luis Clemente**  
director de Recursos Humanos de Banco Caixa Geral

**María Camino**,  
directora de Capital Humano de ABANCA

**Carles Reigt**  
consultor senior especialista en banca de MOA BPI Group



## Ante el cambio de paradigma que está viviendo el sector financiero, la función de RRHH se centra en la motivación de sus empleados

los casos, favorecer la creación interna de comunidades de intereses junto con la emergencia de algunos embajadores internos de la marca. Con la nuevas tecnologías, podremos ayudar a los empleados a ser los propios vectores de su empleabilidad y seremos capaces de asesorar a los directivos para que puedan reforzar su liderazgo”, explica. “Esta es la razón por la que BNP Paribas está trabajando en desarrollar herramientas digitales que puedan agilizar los procesos de RRHH y hacerlos más fáciles y *user friendly*”, añade De Looz-Corswarem.

En este sentido, la **directora de Capital Humano de ABANCA, María Camino**, también considera que la digitalización es una palanca crítica para conseguir más eficiencia en los procesos y ello es fundamental en un momento en el que: “Las entidades financieras no estamos en disposición de crecer en costes de personal y tenemos que conseguir que nuestra gente dedique el máximo tiempo posible a tareas de valor añadido”. Por este motivo, la entidad financiera pone

## Louis de Looz-Corswarem

BNP Paribas

“En periodos de incertidumbre es muy difícil comunicar, pero es más importante que nunca”.



## Pedro Luis Clemente

Banco Caixa Geral

“Con independencia del entorno, RRHH siempre tiene que reconocer el talento, motivarlo, tener una comunicación transparente...”.



## María Camino

ABANCA

“Tenemos que conseguir que nuestra gente dedique el máximo tiempo posible a tareas de valor añadido”.



a disposición de todos sus empleados todo tipo de herramientas como, por ejemplo, para la autoformación. “Ahora ya no es necesario que Capital Humano le diga a un empleado cuáles son los mejores cursos para él, sino que en la intranet tiene a su disposición los distintos itinerarios profesionales con la formación asociada”, comenta María Camino.

En este punto, el **consultor senior de MOA BPI Group, Carles Reigt**, apunta que “el proceso de digitalización está intrínsecamente relacionado con un cambio de paradigma y de cultura en el que la parte tecnológica es un elemento importante para llevarlo a cabo”. “Sin tecnología no podríamos llevar a cabo la transformación, pero realmente estamos ante un

cambio de paradigma”, asegura. En este sentido, Reigt resalta “el complejo papel de los responsables y equipos de RRHH para poder navegar en este escenario de incertidumbre y en este proceso necesario de digitalización”. “Aparte de interpretar los objetivos cambiantes de vuestras organizaciones, tenéis que trasladarlos al conjunto de la plantilla y hacer políticas que consigan que realmente todo el talento de la organización esté alineado con esos objetivos. Esto significa que tenéis que identificar el talento, desarrollarlo, moverlo, etc.”, destaca.

### Nueva definición de talento

En el transcurso del Desayuno con Talento surgió el debate sobre la necesidad de redefinir cuál es el talento que las compañías necesitan desarrollar. En este punto, Pedro Luís Clemente, de Caixa Geral, con-

sidera que: “El talento es lo que todos conocemos, gente que tenga capacidades y habilidades, que tenga compromiso y que actúe, pero también añadiría en la definición del talento la movilidad. Y esto en España cuesta mucho”. Por su parte el director de Recursos Humanos de Inversis considera que: “A veces medimos el talento por la capacidad técnica o de gestión que nuestra gente tiene, pero cuando hablamos de retener el buen talento tenemos que hablar de retener aquellas personas que generan una dinámica positiva y constructiva frente a los pares y a los subordinados, que genera un efecto multiplicador en las buenas dinámicas de trabajo”.

Precisamente en el ámbito del talento, la **directora de la oficina de Madrid de MOA BPI Group, Marta Romero**, comentó la aparición de una nueva tendencia. Se trata de “los programas de *reskilling* o recapa-

## Marta Romero

MOA BPI Group

“Con proyectos de *reskilling* la empresa se anticipa a las necesidades de talento que va a tener y diseña la formación que va a requerir su plantilla”.



## Luis Herrera

Inversis

“El reto no es retener por retener, sino que la gente no entre en una situación rutinaria y se aburra”.



## Flora Tomé

Andbank

“Tenemos que preguntar, involucrar y comprometer previamente al empleado a la hora de poner en marcha nuevos proyectos”.



## Carles Reitg

MOA BPI Group

“RRHH debe hacer políticas que consigan que el talento de la organización esté alineado con los objetivos”.



citación, tanto en contextos de reestructuraciones como de pura expansión”. Tal y como comenta Romero, lo importante es que “la empresa se anticipe a las necesidades de talento que va a tener y diseñe la formación que va a requerir su plantilla en función de las necesidades de futuro”. Además, esta estrategia evita que la compañía tenga que realizar una reestructuración o un ERE y, al cabo de un tiempo volver a contratar a gente nueva.

### Nuevo estilo de liderazgo

Con el objetivo de afrontar el reto de motivar e involucrar a los empleados las entidades financieras se encuentran ante la necesidad de potenciar nuevos estilos de liderazgo. “Necesitamos un liderazgo más motivador, verdaderos líderes que tengan la capacidad de hacer aflorar dentro de sus equipos a otros

líderes, personas que sean capaces de motivar y desarrollar a sus equipos”, comenta Louis de Looz-Corswarem, de BNP Paribas. Pero, en este estilo de liderazgo, para él la comunicación es un elemento clave: “En periodos de incertidumbre es muy difícil comunicar, pero es más importante que nunca hacerlo en estos momentos porque la plantilla necesita saber hacia dónde se dirige la empresa y esto es una responsabilidad del manager”.

En este sentido, el director de Recursos Humanos de Caixa Geral considera que “el líder tiene que ser transparente, comunicar a los empleados lo que se está haciendo y cuáles son los objetivos. Si no es así no funciona. El líder debe ser una persona con carisma y debe conocer muy bien a sus equipos para saber qué les motiva y cuáles son sus intereses. Esto es lo que permite que en situaciones difíciles la empresa



## Las entidades se hallan ante la necesidad de potenciar nuevos estilos de liderazgo para motivar e involucrar a los empleados

esté más cohesionada y exista un talento de equipo y motivado”.

Por su parte, María Camino, de ABANCA, coincide totalmente con esta visión de la necesidad de tener un liderazgo motivador en la organización, pero cree que también es necesario formar a los líderes a identificar los diferentes perfiles de la organización ante situaciones de cambio e incertidumbre. “Enseñamos a los líderes para que identifiquen a los diferentes perfiles y sepan cómo acercarse a ellos. Es decir, cómo apoyarse en los ‘promotores’ para que sean *partners* en la implementación de determinados sistemas, cómo gestionar aquellos perfiles más conservadores y cómo tienen que generar un *win-win* para que el resto de personas colaboren y acepten el cambio con más rapidez”.

Otro tema importante es impulsar un liderazgo alineado con la transformación digital. Por ello la directora de Recursos Humanos de Andbank considera que: “Los líderes deben estar alineados con la transformación digital y para ello vamos a impulsar dentro de la organización el entrenamiento en habilidades o el acceso al liderazgo de personas alineadas con esta forma de gestión novedosa” ■

