

# Los departamentos de recursos humanos de la banca se adaptan a la globalización

## RESUMEN DEL ARTÍCULO:

*Los expertos opinan:*

- *El principal cambio al que asisten los Departamentos de RR.HH. es la gestión del talento.*
- *El principal reto es que la gente sea partícipe y aporte cosas, que cada persona se sienta un pequeño empresario.*
- *Desde el Banco hay que dotar a cada persona de los medios necesarios para que aborde una operación con éxito.*
- *Hay que dar corresponsabilidad a los directivos.*

*Participan: Carlos Torres de Caja Madrid, Antonio Peñalver del Grupo Santander, Luis Sánchez Navarrete del BBVA, Ángel Rivera del B. Popular, Javier Nogales del B. Cooperativo,*

Los constantes cambios que registran las entidades financieras, como la globalización de su actividad, los nuevos productos y servicios y la necesidad de fidelizar a los clientes, exigen una adaptación permanente de la gestión de las personas.

**Expansión / Madrid.** La gestión de las personas ha ganado protagonismo en los últimos años dentro de las políticas de recursos humanos de las entidades financieras, de forma que muchos expertos consideran ese apartado como uno de los elementos clave del éxito de las organizaciones. La globalización de las finanzas, la expansión territorial, los procesos de fusión, la entrada en escena de nuevos productos y servicios y la necesidad de fidelizar los clientes, unido a su mayor cultura financiera, está provocando un cambio en la forma de trabajar, que repercute directamente en la gestión de las personas que trabajan en el sector financiero.

El grupo de expertos reunidos en los Encuentros del Sector Financiero (Esfi), organizados por EXPANSIÓN y DMR Consulting, creen que el gran reto de los departamentos de recursos humanos bancos, cajas y cooperativas de crédito es, en este nuevo contexto, dar respuestas coherentes a los empleados de las entidades y a las organizaciones para cubrir sus necesidades.

Carlos Torres, director del área de Gestión y Desarrollo de Personas de Caja Madrid, señaló que el sector "está yendo de la banca transaccional a la banca de clientes, lo que le obliga a establecer una relación con el cliente y afianzarla, pero antes tenemos que hacer una banca de personas, una banca de profesionales".

Antonio Peñalver, director de Formación y Desarrollo de Grupo Santander, explicó que los departamentos de recursos humanos están en cambio permanente. "El principal cambio al que asistimos es la gestión del talento, ligada a la consecución de objetivos. Por eso, debemos desarrollar competencias técnicas, como el asesoramiento a clientes, y retener el talento, pero también mantener a la plantilla motivada".

La motivación parece ser uno de los factores decisivos en la gestión de los recursos humanos. Luis Sánchez Navarrete, director de Desarrollo y Políticas Corporativas de BBVA, apuntó que las áreas de recursos humanos son "organizaciones de servicio: si los empleados, desde el cajero al director general, no asumen el proyecto, mala señal. Nuestro principal reto es que la gente sea partícipe y aporte cosas, que cada persona se sienta un pequeño empresario. Desde el banco tenemos que darle poder y dotarle de medios para que se atreva a abordar una operación con éxito".

En esa línea, Ángel Rivera, subdirector general de Banco Popular responsable del área de Recursos Humanos, se mostró partidario de la "universalización" de la gestión de este área. "El director de recursos humanos de una entidad es, en realidad, el director de oficina", afirma. En su opinión, "la principal función de recursos humanos es la gestión del compromiso, el sentimiento y el orgullo de pertenencia a una organización".

Pero no todas las entidades tienen las mismas necesidades ni todas las plantillas plantean las mismas exigencias. Javier Nogales, director de Recursos Humanos de Banco Cooperativo, del Grupo Caja Rural, explica que a los empleados de las rurales, ubicadas muchas de ellas en pueblos pequeños, les cuesta cambiar. "Hemos hecho procesos de selección en los que los candidatos lo que nos piden es quedarse en su pueblo o ciudad, no aspiran a tener una carrera profesional".

Surge en este momento la pregunta de cómo se puede motivar a la plantilla, reconociendo su heterogeneidad. Carlos Torres afirma que "no hay una política global de motivación, aunque sí se puede motivar a la gente mediante políticas de retribución, mejoras sociales o formación", y añade que "hay que dar corresponsabilidad a los directivos en la gestión de recursos humanos, por ejemplo en la evaluación personalizada", a lo que Ángel Rivera matiza: "Corresponsabilidad, sí, pero la coherencia la tienen que dar los departamentos de recursos humanos".

Por su parte, Antonio Peñalver considera que "la responsabilidad de la motivación debe ser a largo plazo; desde las áreas de recursos humanos lo que hay que hacer es poner todo tipo de herramientas a disposición de la organización para conseguir esa motivación".

Publicado en Expansión y Empleo. 24 de mayo de 2004