



Emilio Vázquez

Ricardo Forcano, director global de
Talento y Cultura de **BBVA**

Ser una organización inclusiva es clave para lograr el éxito en el mercado actual

Ricardo Forcano ha asumido diversas responsabilidades dentro del Grupo BBVA desde que se incorporó a la organización en el año 2011. Esta trayectoria le ha permitido conocer a fondo la entidad y utilizar ese conocimiento para poner en marcha nuevas iniciativas que contribuyan a mejorar el negocio desde su actual puesto como director global del área de Talento y Cultura, que es como denominan en el grupo al área de gestión de personas, clave en el proceso de transformación en el que está inmerso para poder seguir mejorando su relación con el cliente.

Su entidad está inmersa en un proceso de transformación que abarca a todas las áreas del negocio. ¿Qué papel tiene en este proceso el área de Talento y Cultura?

La gestión de las personas, el cambio organizativo y el cambio cultural son claves para seguir avanzando en la transformación de BBVA. Había que ir más allá de la transformación de nuestras plataformas tecnológicas, canales de distribución y oferta de productos al cliente. Era necesario un cambio cultural que está muy ligado a nuevas formas de trabajar que permiten que los equipos se sientan dueños de lo que hacen, trabajando con autonomía y con agilidad partiendo del *feedback* continuo del cliente.

Actualmente nuestra misión más importante es incrementar el *engagement* de los empleados: lograr activar su compromiso con la organización y con sus objetivos. Y para ello hay que ser capaces de construir un modelo operativo que permita pasar de la estrategia a la acción con agilidad en todos los ámbitos.

¿Y cómo se construye este nuevo modelo operativo en BBVA?

Hay que adaptar la cultura de la organización, y cambiar la cultura de una empresa como la nuestra, con 135.000 empleados en más de 30 países, es un proceso que lleva tiempo.

En este sentido, llevamos meses trabajando en una iniciativa en la que han participado miles de personas de diferentes áreas y geografías del banco para repensar cuál tiene que ser la cultura de BBVA. Qué rasgos y valores nos tienen que definir como organización para ser consistentes con el propósito que nos hemos marcado: "Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era".

Esta cultura incluye cualidades que caracterizan al banco desde hace décadas, y que forman

parte de nuestro ADN en todos los países, como nuestro modelo de banca responsable basada en principios. Pero también algunos elementos nuevos que queremos incorporar, como el desafío al statu quo, para cuestionarnos todo lo que hacemos de forma que las cosas se hagan porque realmente aportan valor al banco y a nuestros clientes hoy en día.

¿Qué implica esta transformación para el empleado de su entidad?

Queremos que sea el verdadero protagonista de su carrera profesional, de su desarrollo y de su formación continua.

El nuevo modelo pone en manos de todos los profesionales de BBVA los recursos y herramientas necesarios para que puedan diseñar su propia carrera profesional y su formación de forma personalizada.

El objetivo es abrir el horizonte a cualquier persona que trabaja en el Grupo BBVA para que ten-

hecho, uno de nuestros objetivos este año es hacer más entrevistas personales de desarrollo y de coaching para dar todo el apoyo posible a los empleados.

¿Cómo ha cambiado la tecnología, la digitalización, en sus procesos de RRHH?

En los últimos años hemos avanzado mucho en la incorporación de las nuevas tecnologías para acercarnos más al cliente, pero, curiosamente, en el ámbito de los recursos humanos no estamos tan avanzados. Así que ahora tenemos la oportunidad de incorporar en Talento y Cultura estas nuevas capacidades para que todo lo que construyamos lo hagamos partiendo de la experiencia del empleado.

Podemos también hacer un mejor uso de los datos para explotar toda la información que tenemos de nuestros profesionales y así personalizar los servicios y contenidos que les ofrecemos. Y también tenemos que ir migrando nuestros servi-

Actualmente nuestra misión más importante es incrementar el *engagement* de los empleados con la organización y con sus objetivos

ga una visión que no se limite al área en la que trabaja, o a lo que el banco le pueda plantear en un momento determinado, sino que tenga mucho más espacio para satisfacer sus inquietudes personales.

Este cambio de paradigma supone una gran oportunidad, pero también un reto. Y el rol de los managers y de los gestores de Talento y Cultura sigue siendo crítico para dar apoyo y orientar a las personas en este proceso de búsqueda. De

cios y contenidos al móvil para facilitar la interacción de los empleados con el banco.

Todos estos cambios ¿contribuirán a mejorar su imagen como empleador?

Creemos que para atraer a candidatos, y más a los jóvenes, es muy importante tener un proyecto atractivo como empresa, un proyecto que tenga impacto en la sociedad. En este sentido, todo el trabajo que hemos hecho para definir colecti-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

vamente nuestro propósito como organización y nuestra cultura es un elemento clave para que nuestra propuesta sea atractiva.

Otro factor fundamental es la evolución en nuestros espacios de trabajo y en las formas de trabajar. Pero, en mi opinión, el mayor desafío y también la mayor oportunidad que tenemos no es tanto cómo incorporamos talento nuevo sino, sobre todo, cómo lo integramos y hacemos efectiva su colaboración con el talento que ya tenemos en

Es decir, que la gestión de la diversidad es un factor clave. ¿Qué líneas de trabajo se están desarrollando en este ámbito?

En el ámbito de diversidad de género, hemos avanzado en los últimos años, pero nos encontramos todavía lejos del punto donde nos gustaría estar.

Es importante que sigamos trabajando para que haya más mujeres en la parte alta de nuestra organización, ya que en agregado tenemos un equi-

files de diferente tipo, va a ser crítico para nuestro éxito.

Y para ello habrá que potenciar el trabajo en equipo, ¿no?

Todos tenemos que colaborar para hacer realidad el propósito de BBVA, que no es un eslogan o una frase bonita, sino que tiene mucha trascendencia sobre el modelo de negocio y de hacer banca que queremos tener en BBVA: cómo genuinamente ayudamos a nuestros clientes a tomar mejores decisiones financieras en sus vidas y en sus negocios.

Al final, todos formamos parte del mismo equipo, y una organización no funciona si cada uno se limita a pensar en su rol individual o en el de su área. Al final, la transformación es responsabilidad de todos.

Queremos que el empleado sea el verdadero protagonista de su carrera profesional, de su desarrollo y de su formación continua

el banco desempeñando tareas que siguen siendo críticas para nuestra actividad, como la gestión de riesgos o la gestión financiera.

Igualmente, en el banco tenemos excelentes profesionales en nuestra red de oficinas que cada día atienden a nuestros clientes y resuelven sus necesidades, así que es fundamental que todo ese conocimiento lo podamos integrar con los equipos que están desarrollando nuevas soluciones para nuestros clientes. En definitiva, un factor clave para el éxito va a ser nuestra capacidad de formar equipos multidisciplinares que trabajen juntos de forma efectiva.

po diverso, pero cuando te fijas en los niveles de más responsabilidad dentro del grupo el porcentaje de mujeres es menor.

De todas formas, al hablar de diversidad me gusta abrir un poco el campo. Y hablar de diversidad de género, pero también de diversidad generacional, de diversidad de capacidades y de diversidad cognitiva.

Está demostrado que los equipos formados por personas con diferentes formas de pensar, de abordar problemas y de tomar decisiones obtienen mejores resultados. Por tanto, el que seamos una organización inclusiva, capaz de integrar per-

En el mundo VUCA en el que no hay nada estable o seguro, ¿cree que la formación va a jugar un papel cada vez más importante?

En mi opinión, hay una revolución pendiente en el ámbito de la formación. Nuestro modelo educativo ha funcionado bien durante décadas, pero apenas ha evolucionado. Sin embargo, la demanda de nuevos perfiles profesionales cambia muy rápidamente, y esto provoca que se esté generando una brecha entre los profesionales que demanda el mercado y la formación que se está dando en los centros educativos. Esto nos lleva a modelos, como el que tenemos en el banco, donde las empresas crean sus propias escuelas de formación o universidades corporativas.

En nuestro caso, Campus BBVA es una plataforma formativa muy potente, que está a disposición de todas las personas del banco, con contenidos muy diversos y programas tanto presenciales como online y mixtos.

¿En qué áreas están haciendo ustedes más hincapié?

En algunas áreas del Grupo estamos haciendo esfuerzos específicos para formar y reconvertir perfiles en las nuevas tecnologías que necesitamos en el banco.

En Ingeniería, por ejemplo, tenemos Ninja Academy que es un nuevo concepto de formación y desarrollo profesional en torno a una comunidad diseñada por y para las personas del área, y ahora estamos también poniendo en marcha Tech University, que va en la misma dirección.

El objetivo es ayudar a reciclarse a profesionales con mucho talento que llevan décadas trabajando en el banco.

El gran reto al que nos enfrentamos en el ámbito de la formación es que los ciclos de obsolescencia profesional son cada vez más cortos y todos vamos a tener una necesidad cada vez mayor de una formación continua durante nuestra carrera profesional.

Los modelos de negocio, las tecnologías y los parámetros con los que operamos hoy, probablemente dentro de dos o tres años habrán cambiado mucho. Si no somos capaces, todos y cada uno de nosotros, de reciclarnos de forma continua, este riesgo de obsolescencia profesional va a ser muy serio ■



Ricardo Forcano junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters