



## Banesto, un modelo de liderazgo basado en el talento y servicio al cliente

Banesto es un banco que mantiene una línea de crecimiento rentable en el mercado financiero español. La visión de la entidad es ser el mejor banco comercial de Europa y el primero para sus clientes, ya sean empresas o particulares. Para ello han desarrollado un modelo de negocio que tiene como base ser “el banco que añade más valor a sus clientes”. Un modelo que se apoya en varios principios claros, como sus valores corporativos o el Código de Comportamiento Directivo. Estos aspectos fueron destacados por el jurado de los PREMIOS CAPITAL HUMANO 2007, que concedió a Banesto el galardón en la categoría de Política Integral de Recursos Humanos.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

**B**anesto es un banco que mantiene una línea de crecimiento rentable lo que le permite ganar cuota de mercado en el mercado financiero español. En 2006 volvió a superar sus objetivos, alcanzando un beneficio atribuido de 1.451 millones de euros, con un incremento del 154 por ciento. La visión de la entidad es ser el mejor

banco comercial de Europa y el primero para sus clientes, ya sean empresas o particulares. Para ello han desarrollado un modelo de negocio que tiene como base ser “el banco que añade más valor a sus clientes”. Un modelo que se apoya en varios principios claros:

- El cliente como centro de la actividad.
- Un equipo humano de primera línea.
- Ambición de crecimiento rentable.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.  
**Título:** Banesto, un modelo de liderazgo basado en el talento y servicio al cliente.  
**Fuente:** Capital Humano, nº 212, pág. 38, Julio-Agosto, 2007.

**Resumen:** Banesto es un banco centenario que mantiene una línea de crecimiento rentable lo que le permite crecer en el mercado financiero español. La visión de la entidad es ser el mejor banco comercial de Europa y el primero para sus clientes, ya sean empresas o particulares. Banesto define a las personas como su principal activo. El banco aspira a tener un ambiente de trabajo respetuoso, que potencie el espíritu de equipo. Las políticas de gestión de personas de Banesto están orientadas a reconocer a los mejores. Para conseguirlo se realizan promociones en función de los méritos individuales y se recompensa en función de la contribución individual y colectiva a la generación de resultados. Su modelo de negocio se apoya en principios como: el cliente como centro de la actividad, un equipo humano de primera línea, ambición de crecimiento rentable, eficiencia y excelencia operativa basada en el aprovechamiento de una tecnología superior y prudencia en la gestión del riesgo.

**Descriptores:** Gestión de RR.HH. / Formación / Retribución / Gestión del Talento / Premios Capital Humano.



**Denominación social:** Banesto, S.A.  
**Domicilio:** Av. Gran Vía de Hortaleza, 3. 28043 Madrid  
**Teléfono:** 91 338 31 00  
**Fax:** 91 338 34 69  
**Sector:** Financiero.  
**Actividad:** Banca.  
**Facturación del último año:** 673 millones de euros.  
**Plantilla:** 9.708 empleados (a diciembre de 2006).



Miguel Sanz y Juan José Güemes durante la entrega de los Premios Capital Humano 2007.

- Eficiencia y excelencia operativa basada en el aprovechamiento de una tecnología superior.
- Prudencia en la gestión del riesgo.

El cliente es el eje alrededor del cual se articula el trabajo de la entidad. El objetivo es responder con calidad y eficiencia a todas sus demandas financieras para contar con los clientes más satisfechos y mejor vinculados del sector. En 2006, cerca de 1.000 profesionales se han incorporado al banco y se ha lanzado un Plan de Gestión del Talento, con más de 100 iniciativas orientadas a mejorar los planes de carrera, formación y planes de conciliación y flexibilidad horaria.

Los directivos del Banco están convencidos de que la conciliación basada en la flexibilidad y la diversidad y el apoyo al desarrollo de la mujer directiva son políticas cada vez más valoradas por el equipo y un factor determinante para lograr también la mejora de la calidad de servicio. Estas medidas han permitido a Banesto seguir siendo en 2006 una de las empresas mejores y más atractivas para trabajar en España, además de la primera entidad financiera en conseguir el certificado de Empresa Familiarmente Responsable.

En Banesto se apuesta por la creación de valor, la innovación permanente y el crecimiento rentable, con costes y calidad del riesgo controlados. Una apuesta que se concreta en los objetivos a largo plazo, que son la referencia permanente para todos los planes. A saber: una ganancia sostenida de cuota de mercado y un ROE del 20 por ciento.

## EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos está formado por más de 80 personas. Se trata de un equipo profesional y diverso, con una clara orientación hacia la gestión de las personas. Gran parte del equipo de gestión procede de las áreas de negocio, lo cual aporta al área una mayor cercanía para la gestión.

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS IMPLANTADAS

Banesto define a las personas como su principal activo. El equipo humano está formado por 9.708 personas, de las cuales el 88 por ciento están dedicadas fundamentalmente a la actividad comercial. La edad media es de 41 años y más del 60 por ciento de la plantilla posee una titulación superior. La diversidad

supone otro valor añadido, ya que permite el enriquecimiento mutuo tanto desde el punto de vista de la formación (con 82 titulaciones diferentes), como de la nacionalidad (hay representadas 23 nacionalidades distintas).

El banco aspira a tener un ambiente de trabajo respetuoso, que potencie el espíritu de equipo, y ésta es una labor que debe implicar a todas las personas de la organización. También se considera fundamental que el estilo directivo sea ejemplar: equitativo, participativo, transparente y que facilite la conciliación de trabajo y familia.

Las políticas de gestión de personas de Banesto está orientadas a reconocer a los mejores. Para conseguirlo se realizan promociones en función de los méritos individuales que se miden en resultados y en capacidad para dirigir equipos. Se recompensa en función de la contribución individual y colectiva a la generación de resultados. Se prima y respeta a las personas en los ámbitos profesional, personal y familiar.

A juicio de sus responsables, el principal atractivo como empleadores de referencia en el mercado es el Plan de Carrera. Cada vez se logra atraer a más personas porque Banesto cuenta con una imagen de credibilidad, porque se promociona a las personas en base a sus méritos y porque un objetivo básico es compartir el éxito.

El fin de todas las políticas de recursos humanos es gestionar las expectativas e intereses de las personas y dar respuestas concretas con proyectos profesionales que se ajusten a sus capacidades e inquietudes, que les permitan seguir creciendo y enriqueciéndose. En la gestión de personas se intenta maximizar el aprovechamiento del potencial de cada perfil estableciendo diferencias en los ritmos de carrera. Se busca que cada persona tenga su oportunidad en el momento adecuado y con esa finalidad se ajustan los tiempos de promoción, retribución, itinerario formativo y seguimiento.

**El cliente es el eje alrededor del cual se articula el trabajo de la entidad. El objetivo es responder con calidad y eficiencia a todas sus necesidades financieras para contar con los clientes más satisfechos**

Pero Banesto no sólo se guía por el potencial de desarrollo y capacidades a la hora de gestionar una carrera profesional, existen también otros factores que pueden ser elementos diferenciadores, como la consecución recurrente de buenos resultados, las evaluaciones profesionales positivas, el desarrollo de competencias y capacidades para dirigir equipos y la disponibilidad para asumir diferentes retos profesionales en sitios distintos.

El conocimiento de las personas es la base de toda la gestión, así como la preocupación por tratar de forma individualizada a cada persona, conocer sus inquietudes, sus expectativas y gestionarlas de manera que se le procure un desarrollo apropiado. Cada profesional recibe un seguimiento periódico personalizado desde recursos humanos, que pretende identificar las expectativas profesionales y la evolución de las mismas, a fin de trazar una trayectoria flexible y basada en la empleabilidad. Algunos datos avalan esta política:

- El 80 por ciento de las coberturas se realiza con promoción interna.
- El 60 por ciento ha promocionado en los últimos cuatro años.
- El 83 por ciento de las mujeres han promocionado en los últimos cuatro años.
- El 70 por ciento de las promociones tienen menos de 35 años.

## **SISTEMAS DE EVALUACIÓN ORIENTADOS A LA MEJORA**

Banesto cuenta con dos sistemas de evaluación: Evaluación de Capacidades y Feedback 360°, basados en los valores y competencias corporativos, diferenciados por colectivos.

### **EVALUACIÓN DE CAPACIDADES**

Es una herramienta de evaluación que ayuda a conocer las fortalezas y áreas de mejora en las competencias identificadas, así como establecer los correspondientes planes de formación individuales. Para facilitar la definición de los planes de formación individual, existe una herramienta de soporte que permite el desarrollo de aquellas competencias que tienen recorrido de mejora, cuyo contenido está formado por: cursos presenciales, cursos e-learning, lecturas, acciones tutorizadas, tareas de autodesarrollo, etc. En el proceso

de 2006 se consiguió una participación del 96 por ciento y más del 90% han tenido una reunión con su inmediato superior, para revisar la evaluación de capacidades y definir su Plan de Formación Individual.

#### **FEEDBACK 360°**

Es un proceso dirigido al equipo directivo, mediante el cual son evaluados por sus colaboradores, pares/clientes internos y jefe inmediato, cuyo resultado se refleja en un informe individual. Como apoyo cuentan con un entrenador externo para trabajar sus áreas de mejora.

#### **RECOMPENSA SEGÚN CONTRIBUCIÓN**

La compensación en Banesto está al servicio de la estrategia y de la cultura: se paga más a quien más vende. La obtención de resultados prima en las políticas retributivas, es el criterio fundamental a la hora invertir en talento y que obliga a analizar permanentemente el desempeño. La compensación no se resuelve

con soluciones para todos. La política de la entidad promueve políticas de compensación individuales, a la medida de la aportación y potencial de cada persona. Además, cada persona tiene en cada momento de su trayectoria una serie de prioridades distintas y hay que tener la capacidad de identificarlas y satisfacerlas.

El sistema de retribución variable se caracteriza por la generación de valor: está ligado directamente a la aportación individual, toda la plantilla tiene opción a percibir la retribución y se basa en la obtención de comisiones por venta y margen ordinario, con una distribución de objetivos en función del potencial de cada mercado. El abono de esta retribución se lleva a cabo de forma trimestral.

Banesto cuenta con diferentes programas de retribución para sus directivos, un ejemplo es el *Sistema de retribución flexible*. Los principales objetivos de este sistema son:

- La personalización del paquete retributivo adecuándolo a las necesidades y preferencias individuales.



- La obtención de mejores precios de productos y servicios mediante economías de escala.
- La optimización de la fiscalidad de la compensación.
- Flexibilidad basada en la conciliación y la diversidad.

Banesto apuesta por la flexibilidad basada en la conciliación y la diversidad, buscando que los profesionales tengan éxito, entendiendo que familia y trabajo no son dimensiones separadas. Como Empresa Familiarmente Responsable la entidad está preocupada por los problemas de las personas, comprometiéndose con los empleados y con la sociedad, según lo acredita el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, siendo la primera entidad financiera en obtener esta certificación.

## FORMACIÓN ADAPTADA AL NEGOCIO Y A LAS PERSONAS

La misión del departamento de Formación y Desarrollo es contribuir a la consecución de los resultados del banco, aportando soluciones eficientes y mejorando el rendimiento de las personas, fomentando la calidad de servicio y una clara orientación al cliente. Las líneas estratégicas que perfilan sus proyectos giran en torno a sus valores y competencias corporativas.

La estrategia de Formación y Desarrollo parte de la alineación con la estrategia y objetivos del Banco, con los objetivos de Recursos Humanos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y buscando la mejora del rendimiento y el desarrollo de las personas.

El Modelo de Formación de Banesto está basado en itinerarios de desarrollo para todos los perfiles y puestos de la organización contruidos a partir de los objetivos y necesidades de cada negocio persiguiendo siempre la calidad en la ejecución y la mayor aplicabilidad al puesto de trabajo de la

persona a la que se dirige. Dichos itinerarios también incluyen el desarrollo de competencias críticas detectados a través de los procesos de evaluación de capacidades y *feedback* 360.

Teniendo clara la estrategia y el diagnóstico de necesidades, se define la metodología a utilizar en cada uno de los itinerarios (presencial, outdoor, e-learning, formación distribuída, formación a distancia, *coaching*, *mentoring*, etc).

De esta manera, todas las personas disponen de un plan específico para el desarrollo de sus aptitudes, intereses y competencias. Cada año se aspira a que toda la formación que reciben sus empleados sea reconocida por su gran calidad no sólo internamente, sino externamente por otras entidades e instituciones.

Uno de los ejes fundamentales para Banesto en 2006, ha sido el desarrollo de la Certificación o Itinerario de Pymes para este colectivo, ya que es uno de los objetivos estratégicos del banco. A través de la Certificación, los gestores de pymes reciben una formación técnica y de habilidades que les permite desarrollar las competencias críticas para su negocio, mejorando la productividad. Se busca que los gestores se anticipen con rapidez a los cambios del mercado para que sean capaces de comercializar los productos con calidad y eficacia, buscando la excelencia.

La formación de empresas está destinada a dotar de conocimientos sobre el mercado y los productos y a desarrollar las competencias que los capaciten para dar un servicio excelente. El itinerario de formación acompaña el desarrollo de su carrera profesional, ayuda a gestionar mejor las carteras, asumiendo cada vez clientes con una mayor complejidad y que implican un mejor conocimiento de sectores, productos y operaciones financieras. El foco se sitúa en el aprendizaje para el asesoramiento especializado en la estructura de financiación de las empresas, financiación de proyectos, asesoramiento en la adquisición y venta de proyectos, valoración de empresas, gestión de tesorería, internacionalización y mejoras en los circuitos de pagos y cobros.

Dentro de los itinerarios de desarrollo se trabajan distintos módulos utilizando metodologías innovadoras como simuladores, juegos de rol, presentaciones, casos prácticos,

**Banesto define a las personas como su principal activo.**

**El equipo humano está formado por más de 9.500 personas, de las cuales el 88 por ciento están dedicadas fundamentalmente a la actividad comercial**

debates y trabajo en equipo para desarrollar los valores y la eficiencia en procesos de la venta, riesgos, fiscalidad y comunicación, como en el caso del itinerario de particulares, comercios y negocios.

A lo largo de 2006, todos los gestores de banca personal y privada han seguido participando en el Programa Superior en Asesoría Financiero-Fiscal, impartido por el Centro de Estudios Financieros (CEF) así como el Programa Superior de Gestión Patrimonial con el que obtienen la certificación internacional EFPA.

En las distintas etapas que componen el itinerario formativo dirigido al colectivo que integra el Área de Banca Mayorista, se trabajan paralelamente habilidades comerciales, directivas y técnicas.

La formación directiva e ha incrementado la formación Directiva más de un 150 por ciento con respecto al año 2005, incluyendo dicha oferta tres itinerarios de desarrollo directivo (Básico, Medio y Superior).

Algunos de los programas de desarrollo directivo tienen un componente de Responsabilidad Social Corporativa, buscando por una parte el desarrollo de competencias directivas y por otro el compromiso con la sociedad. Dentro del desarrollo directivo se ha hecho un gran esfuerzo por profesionalizar el coaching y mentoring dentro de la organización a través de programas de desarrollo de liderazgo.

Dentro de la formación directiva, se continua aportando valor a los directivos contribuyendo a su desarrollo con una oferta de programas abiertos en escuelas de negocio de gran prestigio nacional e internacional que trabajan las principales competencias y disciplinas del liderazgo actual. También se complementa esta formación con la distribución entre los directivos de Cuadernos de Actualidad y distintas publicaciones sobre temas de Management, Coyuntura Económica y Estrategia.

La formación en Riesgos durante el año 2006 se ha consolidado en sus dos vertientes de acción: Riesgos en Red Comercial y Técnicos en Riesgos. Se entiende la Gestión del Riesgo como un valor diferencial en la gestión de clientes, que puede otorgar una clara distinción en los ratios de morosidad con respecto al resto de entidades financieras. El concepto de rentabilidad/riesgo derivado de los planteamientos de Basilea II, enmarca también



Sanz: "El reto de Banesto es ser el mejor banco comercial de España. El mejor para sus empleados, para sus clientes y para sus accionistas".

los contenidos de los programas, con una clara orientación a resultados.

La mayoría de los itinerarios de desarrollo están basados en certificaciones internas y/o externas a través de escuelas de negocio y universidades de prestigio nacional e internacional, que validan los conocimientos adquiridos.

En cuanto a las nuevas tecnologías y el mundo on-line, la actualidad está marcada por un contexto empresarial complejo, competitivo y en constante evolución que propicia, cada vez más rápidos cambios que afectan a los empleados y a sus necesidades de formación, información y capacitación: nuevos productos, nuevos sistemas informáticos, nuevas estrategias, nuevos procedimientos, nuevas funciones, nuevos mercados.

En Banesto se ha consolidado una tendencia muy positiva en los últimos años, en cuanto a

la utilización de este canal de formación, diseñando productos y servicios de “e-formación” y “e-comunicación” interna adaptados a las necesidades de negocio y de la plantilla. Más formación práctica, más comunicación en el momento preciso y todo ello de una forma fácil, ágil, amena y eficaz.

En el ejercicio 2006 se ha conseguido un incremento del 75 por ciento en el número de cursos terminados y más de un 30 por ciento en el número de horas realizadas a través de este canal. Cada acción es diseñada a medida, los contenidos son trabajados en función de la necesidad práctica de los empleados en su trabajo cotidiano, con un criterio de eficiencia y síntesis para sacar el máximo provecho pedagógico en el menor tiempo posible y de este modo, hacer más efectiva y práctica la formación.

Uno de los proyectos más innovadores en formación y desarrollo en este pasado año, ha sido la creación de las “oficinas escuela”

en Banesto. El proyecto de “Oficinas Escuela” nace desde la estrategia de negocio de Banesto de desarrollar una actividad comercial eficiente y de calidad, que posibilite la vinculación y fidelización de clientes. El proyecto tiene una marcada orientación al cliente y a resultados, y el objetivo es crear un modelo de comercialización unificado y homogéneo que sirva de formación y apoyo a los profesionales de la red comercial.

Se trata de un ambicioso plan de formación en el puesto de trabajo, que utiliza, aprovecha y optimiza el potencial de las oficinas como vehículo de desarrollo de los profesionales que participan en el programa. Las competencias son trabajadas mediante procesos protocolizados, esquemas de gestión y pautas homogéneas, adaptadas a la realidad, que orientan a la eficacia profesional de los puestos que participan (Directores, Subdirector o Gestor Comercial) adaptándose a las necesidades de desarrollo individual trabajando situaciones reales del día a día. ▲

## ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

El compromiso de Banesto con la mejora continua ha llevado a desarrollar el Proyecto Q10 Cliente Interno para velar por la eficiencia del servicio prestado y por la competencia de sus empleados. Los objetivos que se persiguen son:

- Desarrollar una cultura de mejora de la calidad / servicio aplicable por todos los empleados.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Impulsar la creatividad y la transmisión del conocimiento.
- Fomentar la participación y el desarrollo de los equipos y las personas.
- Ser más eficientes y eliminar costes internos que no aporten valor a los clientes.
- Potenciar la comunicación interna.

Para conseguir estos objetivos se intenta:

- Objetivar los problemas para valorarlos correctamente.
- Observar hechos, no opiniones.
- Medir todo lo que importa.
- Medir todo lo que se puede mejorar.
- Usar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos.

### EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

Total: 41,02

### ANTIGÜEDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

Total: 17,57

Desde el área de Recursos Humanos se apuesta por la participación como una necesidad estratégica en el proceso de transformación cultural del banco.

### VALORES CORPORATIVOS: “SOMOS ÚNICOS, CON PERSONALIDAD”

El reto de Banesto es ser el mejor banco comercial de España. El mejor para sus empleados, para sus clientes y para sus accionistas. Para ello se ha dotado de una filosofía empresarial que involucre a todos. Los valores son los cimientos la sustentan y los rasgos que definen su personalidad. Los elementos que le caracterizan y diferencian de otras organizaciones.

### EL CÓDIGO DE CONDUCTA DIRECTIVO

Ana Patricia Botín, presidenta de la entidad, ha manifestado en reiteradas ocasiones que “en la actualidad, un equipo humano responsable está obligado a competir no sólo con productos, sino también con comportamientos”. El objetivo del Código de Comportamiento Directivo de Banesto es recoger los fundamentos del comportamiento cotidiano de las personas de la organización según los valores definidos y teniendo en cuenta su impacto en las relaciones internas.

La integridad de una empresa es la mejor garantía de estabilidad. El comportamiento ético de sus profesionales no sólo construye su reputación, también afecta a su supervivencia a largo plazo y su crecimiento sostenido.