

OCTAVO ENCUENTRO SECTORIAL INFOEMPLOO-RANDSTAD

## El mundo financiero se vuelca en la retención de sus empleados

### Desayuno de trabajo

Los responsables de Recursos Humanos de Santander, BBVA, Caja Madrid, la Caixa y Bancaja abordaron el cambio de mentalidad que está afrontando su departamento

El parón de las contrataciones masivas les ha hecho centrarse en los planes de desarrollo

L. de Cubas / C. Martín Frutos

Llevan más de dos años en el ojo del huracán. Los actores del sector financiero saben que, en este tiempo, la crisis ha puesto de relieve sus debilidades y les ha colocado entre los responsables de la inestabilidad económica. El crecimiento de la morosidad, la restricción de los créditos y la falta de liquidez no dejan de amenazar a los bancos y, sobre todo, a las cajas de ahorros, que tras un rapidísimo crecimiento están viendo cómo la curva cambia de rumbo con la misma celeridad.

Las entidades son plenamente conscientes de esta realidad y por este motivo, todos los asistentes al octavo encuentro sectorial organizado por Infoempleo en colaboración con Randstad, coincidieron en señalar que la reestructuración del sector es tan inminente como necesaria. «En general, vamos a tener crecimientos menores con lo que habrá mayor presión por la rentabilidad; eso está cambiando la forma de abordar los temas en el negocio, y por supuesto, en la parte de recursos humanos», explicó Luis Sánchez Navarrete, de BBVA, quien participó en este encuentro, celebrado en la sede de Infoempleo el pasado mes de abril, junto con Carlos González (Santander), José Andrés Fernández Marín (Caja Madrid), Louis Bolz (la Caixa) y Josep Raimon Morant (Bancaja).

Marcadas las diferencias entre la situación de los bancos y las cajas, estas últimas más pendientes de fusiones y ajustes, unos y otros comentaron la cercanía de una más que probable redefinición del sector. Pese a que los bancos han capeado mejor el temporal, en

opinión de Carlos González, del Santander, «creo que se darán algunas reestructuraciones que tendrán que ver con la optimización de la tecnología, la racionalización de las oficinas y la solvencia en las cuentas de resultados». Un cambio lógico y en el que tienen que colaborar todos, dado que, como señaló Sánchez Navarrete, «hay una sobrecapacidad espectacular». No en vano, según datos de la CECA, España es el país más bancarizado del mundo: el número de sucursales por cada mil habitantes es de 1,2, frente a las 0,6 de Alemania.

### Reflejo directo

El escenario dibujado por los invitados al desayuno de trabajo tiene un reflejo directo en la gestión de personas. En primera instancia, la incertidumbre financiera ha desembocado en un parón generalizado en las contrataciones. Aunque los grandes grupos, dadas sus dimensiones, no han paralizado

del todo estos procesos, sí que es cierto que poco tienen que ver con las incorporaciones masivas de épocas pasadas. La consecuencia natural de esta reducción la expuso Louis Bolz, de la Caixa: «Ahora se necesita una mirada distinta, más centrada en el crecimiento cualitativo; más enfocada en el desarrollo interno de los empleados que en la contratación externa».

Como si se tratara de un efecto dominó, esto, a su vez, «ha provocado que las entidades redefinan las políticas de atracción y retención de profesionales», afirmó Fernández Marín, de Caja Madrid. Y ¿quién ha salido ganando la partida? De acuerdo con las acciones que comentaron los asistentes, son las nuevas incorporaciones, los directores de oficina y los de zona, los que se han llevado la atención del departamento de recursos humanos, que está centrando en ellos, en este 'pool de talento' [altos potenciales], sus esfuerzos y las mayores partidas presupuestarias.

En el Santander, Carlos González contó que han apostado por un modelo de tutela de colectivos críticos, «ya que no estamos en disposición de ingresar a miles de personas, nuestro objetivo se parece más a mantener la plantilla». Junto con la formación de los nuevos ingresos y el apoyo a los directores de zona, desarrollan



planes de capacitación y de habilidades para los directores de oficina. Este enfoque cualitativo también es el objetivo de Caja Madrid, que «cuenta con planes para nuevos directivos y otros para empleados de base centrados en habilidades

comerciales», señaló Fernández Marín.

En esta nueva gestión del talento, bancos y cajas han revisado sus políticas de formación. En la Caixa lo han hecho impulsando la formación virtual, gracias a 'Virtaula', mientras

Y también dijeron...



**Carlos González**  
DIRECTOR DE GESTIÓN DE RR.HH. DE BANCA COMERCIAL DE SANTANDER

«La gestión de las personas no se puede hacer sólo desde el departamento de Recursos Humanos; hay que introducir a los responsables de cada unidad como gestores de RR.HH. de sus propios equipos. Tanto esto como otras políticas de personas lo aplicamos desde hace tiempo, al margen de los resultados económicos, y por eso, nos coge en una situación relativamente tranquila».



**Luis Sánchez Navarrete**  
DIRECTOR DE DESARROLLO Y POLÍTICAS CORPORATIVAS DE BBVA

«En recursos humanos no puedes pasar del blanco al negro. A nosotros nos sigue preocupando muchísimo la atracción de talento. Pese a las cifras de paro, sabemos y somos muy conscientes de que el talento que necesitamos escasea. Ahí no queremos bajar la guardia y por eso somos muy proactivos en nuestra página 'web', en la relación con las escuelas de negocios...»



ANA SALAZAR

Los invitados al desayuno de trabajo organizado en la sede de Infoempleo en Madrid

## Mismo candidato, plan de carrera totalmente distinto

### Perfil

L. de C. / C.M.F.

Igual que hace diez o quince años, el candidato que buscan bancos y cajas ha estudiado ADE, Económicas, Empresariales o Derecho (para ellos fueron el 63% de las ofertas publicadas por empresas del sector durante el último año) y cuenta con un par de años de experiencia comercial, no necesariamente en el sector. Los participantes en el desayuno de trabajo organizado por Infoempleo en colaboración con Randstad terminaron de perfilar las características del aspirante más buscado: «Orientación a resultados, a cliente y capacidad para gestionar equipos», añadió Carlos González, de Santander. Por su parte, tanto Luis Sánchez Navarrete, de BBVA, como el representante de Caja Madrid, José Andrés Fernández Marín aludieron al compromiso. «Que se implique, se ilusione con el proyecto y busque formar parte de nuestro grupo», apuntó este último.

Para conseguir esta implicación, los responsables de Recursos Humanos han de hacer ver a los emplea-

dos que los planes de carrera en banca comercial han cambiado bastante. «Antes era lineal —comercial, subdirector, director de oficina y de zona—, pero ahora hay muchas opciones transversales», sostiene Fernández Marín, que se refiere a las nuevas posiciones que han surgido en los últimos años como gestor de pymes o de banca personal. Sin lugar a dudas, el reto para todos los invitados al desayuno de trabajo es transmitir a sus equipos que la carrera se hace ahora de esta forma. Por ejemplo, en el Santander, a raíz de la crisis, se impulsó un área de recuperación, que han capitaneado directores de zona: «Esto ha provocado que muchas personas accedan a puestos de responsabilidad», explicó Carlos González, su representante en el encuentro.

Pese al cambio, la promoción sigue siendo una parte esencial de las políticas de gestión de personas, confirmaron Louis Bolz, de la Caixa, y Josep Raimon Morant, de Bancaja, a lo que González replicó: «Pero no sólo se asciende por la vía del hueco libre, también hay que generar oportunidades para el talento».

que en Bancaja «hacemos incidencia en programas que potencien a la gente que creemos que tiene recorrido», apuntó su director de Gestión de RR.HH., Josep Raimon Morant.

No se puede hablar de retención y atracción sin tratar

el tema de los sueldos, más aún cuando se trata de este sector, conocido por sus retribuciones más que generosas. Sin embargo, la crisis ha matizado su importancia, y además de controlarse mucho más, sobre todo en el tema de los variables, ha

pasado a un segundo plano. «Cuando el plan de carrera, la formación y la retribución están razonablemente ordenados, el profesional entiende que la contención de gastos no da para más», sentenció Carlos González, de Santander.

**Las nuevas incorporaciones y los directores de oficina y de zona acaparan la mayor parte de los recursos**

**La crisis ha matizado la importancia del 'factor sueldo' que, incluso, ha pasado a un segundo plano**



**José Andrés Fernández Marín**  
DIRECTOR DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CAJA MADRID

«Somos la segunda entidad financiera en eficiencia; es marca de la casa. Y así lo estamos haciendo también en Recursos Humanos, aunque he de decir que en temas de desarrollo ha sido incluso al contrario; me han subido el presupuesto para centrarnos en los aspectos cualitativos, frente a años anteriores, cuando lo cuantitativo se llevaba muchos recursos y mucho tiempo».



**Louis Bolz**  
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS TERRITORIAL DE MADRID DE LA CAIXA

«En realidad no estamos haciendo grandes cambios en políticas de personal, aunque sí hay una mayor contención o racionalización del gasto. Se trata de trabajar de una forma más eficiente. En términos generales, podríamos decir que se reduce la formación de carácter generalista así como la contratación a través de empresas de trabajo temporal».



**Josep Raimon Morant Barber**  
DIRECTOR DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE BANCAJA

«La estructura que teníamos estaba pensada para seguir creciendo y eso ha cambiado radicalmente. Por tanto, lo que estamos haciendo es optimizar la plantilla. Por la vía de la selección no estamos creciendo, pero sí seguimos haciendo jubilaciones parciales, que generan contratos de relevo para sustitución. La incertidumbre ante posibles fusiones no te deja actuar más».

FALTAN PROFESIONALES CON UN TÍTULO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

# La FP, en la pista de despegue

## Cualificación

Su importancia para la competitividad y sus buenos datos de empleo avalan el futuro de la Formación Profesional

Rosario Sepúlveda

Con una población polarizada entre aquellos que tienen una formación baja o muy baja —al abandono escolar de los más jóvenes se suma la falta de escolarización de los mayores de 50 años— y aquellos otros que se incorporaron masivamente a la universidad en las últimas décadas, España carece de profesionales cualificados de un nivel medio. Ni siquiera el 20% de los mayores de 15 años que han cursado los estudios obligatorios —frente al 54,5% que luce Alemania y el 36,5% de Francia— tiene un título de educación secundaria. «Hay que duplicar el número de personas que estudian Bachillerato o Formación Profesional. Si no lo conseguimos en pocos años, no lograremos cambiar el modelo productivo y nuestras empresas no podrán competir, porque tienen un montón de trabajadores muy poco cualificados y sólo unos pocos muy cualificados. Necesitamos a muchos más que puedan esprintar», sostiene Oriol Homs, director de la Fundación CIREM (Centro de Iniciativas e Investigaciones Europeas en el Mediterráneo) y autor del es-



Alumno del Instituto de Enseñanza Secundaria Cosme García, de Logroño

tudio 'La formación profesional en España', editado por Obra Social La Caixa.

También Juan Mulet, director general de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, relaciona el problema de competitividad de la economía española con la falta de titulados de FP. En ellos se fijaba el último informe de la Fundación Cotec, editado en 2009, «por sus conocimientos y habilidades para la productividad de las empresas, para la fluida incorporación de las innovaciones y para dar soporte a la innovación en I+D».

En plena crisis, y sin tiempo para prórrogas que permitan aplazar la solución a los problemas más acuciantes de la economía española, parece que la hora de la FP ha llegado. Además, se acumulan los datos que todavía hoy predicen

## Aprendices

En Alemania existe un modelo de contrato juvenil, el sistema dual, en virtud del cual los jóvenes que terminan su formación escolar acceden a la empresa como aprendices. Durante dos o tres años, compaginan trabajo con estudios en una escuela de formación profesional.

las buenas posibilidades de empleo de sus titulados. A ellos se dirige el 44% de las ofertas de trabajo que gestiona Randstad. Mientras que la firma de consultoría y formación Sanromán eleva hasta el 63% el porcentaje de estudiantes de FP que encuentran un empleo. «Según nuestros estudios, entre el 40 y el 45% de los técnicos de Formación Profesional se incorporan al mercado en los tres meses siguientes a la finalización de sus estudios. A corto plazo, sus expectativas son mejores que las de los universitarios, aunque a medio y largo plazo la evolución de éstos suele ser mejor. En cualquier caso, todo depende del título, y aquí los de FP demuestran que están más pegados a la realidad que los estudiantes universitarios, cuyo nivel de fracaso escolar, por abandono o cambio de carrera,

está entre el 30 y el 35%», dice Fernando Martínez Gómez, director gerente de la Fundación Universidad-Empresa.

El próximo curso, la presencia de graduados en ciclos superiores de FP crecerá en las aulas universitarias. Eliminados los cupos de acceso —hasta un 30% en las carreras cortas y hasta un 7% en las largas—, competirán por las mismas plazas que los estudiantes de Bachillerato, con la diferencia de que ellos no tendrán que superar una prueba de acceso. La nota de su expediente académico bastará para abrirles las puertas de la universidad. Tras este cambio se encuentra tanto el deseo por prestigiar la FP como el interés por flexibilizar un sistema educativo que propicie la formación continua.

Con la medida, que ha causado revuelo en la comunidad universitaria, no se encuentra del todo de acuerdo Oriol Homs. «El objetivo de la FP no es allanar la entrada a la universidad, sino preparar para el ingreso en el mercado laboral. Los alumnos que se matriculan en ella pensando en la universidad creo que se equivocan», apunta Homs, para quien el problema español no radica tanto en la proporción de estudiantes que optan por el Bachillerato y los que se decantan por los estudios técnicos como en el fracaso escolar. En 2007, el 31% de los españoles de entre 18 y 24 años ni tenía el título de la ESO ni se estaba formando. Y los datos que aporta el informe 'Los nuevos retos de la Formación Profesional', de la consultora Sanromán, no son más tranquilizadores: de los 22 millones de personas que integran la población activa, la mitad no cuenta con ninguna acreditación de su cualificación profesional.

## Miradas pensantes

# DÉJATE DE CUENTOS... Y ¡SAL A GANAR!



ROSETTA FORNER

Autora de 'Déjate de cuentos' y conferenciante de Thinking Heads

La genialidad se alimenta de rebeldía, singularidad, creatividad, desparpajo, sana autoestima y de abrir las alas. No todos se atreven a ser geniales, algunos prefieren ir de mediocres por la vida. ¿Para qué es-

forzarse en conseguir una meta si luego le dan el puesto a la 'tonta' o al 'pelota' de turno? Comprendo que mucha gente se haya apuntado a la mediocridad sin pararse a pensar en el precio que pagan. Sin embargo, tú eliges: genialidad o mediocridad.

Los ganadores siempre tienen un plan. Los perdedores siempre tienen una excusa. Te cuento la anécdota sobre dos vendedores de zapatos que fueron enviados a África. Al llegar y ver que nadie llevaba zapatos, uno de ellos envió un fax diciendo: «Regreso a casa. Nada que hacer. Todos descalzos». En cambio, el del otro decía: «Todos descalzos. Gran oportunidad. Manden miles de zapatos...». El primero optó por salir a no perder, y el segundo por salir a ganar.

Salir a ganar no es lo mismo que salir a no perder. Quien va por la vida saliendo a no perder, no ganará nunca. Si te sientes atrapado en el miedo, la desidia o el victimismo y te quejas pero no haces nada, es fácil adivinar por qué la mediocridad se ha instalado en tu casa. La queja sólo debe durar cinco minutos. Ergo, haz algo productivo con la queja. Lidera tu vida. Haz lo que se ajuste a tus dones y capacidades. Trabaja en aquello que amas. Y si no, al menos ama aquello en lo que trabajas. De ti depende que te pongas el gorro de la mediocridad o el de la genialidad.

Especialistas en programación de contenidos  
www.thinkingheads.com



## Nombramientos



**Alberto Ibáñez**  
SENIOR ADVISOR PARA RBS EN ESPAÑA  
Y PORTUGAL

Ibáñez proviene de Citibank donde, después de ostentar la función de 'chairman', ocupaba este mismo cargo. Con él, también se ha incorporado a Royal Bank of Scotland César Ciriza, responsable de las áreas de Corporate Finance y Equity Capital Markets.



**Alfonso Barandiarán**  
DIRECTOR GENERAL DE KROLL  
PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

Se incorporó a Kroll en 2005 como senior director de Inteligencia Empresarial e Investigaciones. Anteriormente, Barandiarán se responsabilizó del departamento de Estrategia y Consultoría de Capgemini.



**Fernando Oliveira**  
CEO DE SONAE SIERRA

Oliveira se incorporó a Sonae Sierra en 1991. Desde entonces ha sido responsable de Desarrollo para Europa y director ejecutivo, responsable de Expansión, Desarrollos, Diseño y Arquitectura de Centros Comerciales.



**Puri Paniagua**  
SOCIA DE NEUMANN INTERNATIONAL

Licenciada en Ciencias Químicas por la UAB y ABMP por Kellogg/Northwestern University, antes de incorporarse a Neumann, Paniagua trabajó en Accenture desde 1988, donde llegó a ser socio ('senior executive') en 2001.



**Carlos Abad**  
CONSEJERO DELEGADO  
DE ARTHUR D. LITTLE PARA ESPAÑA

Con anterioridad, Abad ocupó la dirección general de Canal + y, posteriormente, de Sogecable. Antes, trabajó durante 11 años en la firma de consultoría McKinsey&Co, donde fue nombrado socio en 1988.



**Paula Caruana**  
GESTORA DE INVERSIONES DE  
LOMBARD ODIER EN ESPAÑA

Inició su carrera profesional en Société Générale y posteriormente se incorporó a la división de banca privada de BBVA donde ha realizado funciones de gestión de SICAVs y carteras durante los últimos diez años.



**Alfredo Lafita**  
CONSEJERO DE CUATRECASAS,  
GONÇALVES PEREIRA

Actualmente, Lafita es secretario del Consejo de Administración de Servicio y árbitro de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Desde el año 2000 dirige Lafita Asesores.

UNA INICIATIVA DE Y POR EL EMPLEO SOLIDARIO

# La Fundación Botín rescata talento de las filas del paro

## Convocatoria

**Los profesionales seleccionados, ahora en desempleo, optarán a un puesto de trabajo en instituciones del tercer sector durante un año**

Cristina M. Frutos

En un lado, profesionales con talento que han perdido su empleo en los últimos dos años. En el otro, fundaciones, asociaciones y emprendedores sociales que quieren impulsar un proyecto y necesiten para ello contratar a alguien. Entre ambos, con el fin de encajar las necesidades de unos y otros, la Fundación Marcelino Botín y su programa de Talento Solidario, que nació, en palabras de su director general Íñigo Sáenz de Miera, «como una forma de respuesta a la crisis». El proyecto conseguirá que, durante un año prorrogable a dos, los candidatos seleccionados ejerzan su actividad profesional en alguna de las instituciones que resulten adjudicatarias de la convocatoria, gracias a que desde la fundación se financiará el sueldo de esa persona.

Tanto desempleados como organizaciones pueden presentar su candidatura hasta el próximo 12 de junio para participar en esta iniciativa, que pretende localizar el talento desaprovechado por la crisis y ponerlo en valor y, además, dinamizar y profesionalizar el tercer sector, que, como explica Sáenz de Miera, «tiene un impacto brutal en la sociedad española, sobre todo en momentos como el actual». Aunque es difícil cuantificar la importancia de este sector que engloba a las organizaciones no lucrativas, el director general de la Fundación Botín ofrece algunos datos: «En España hay un total de 12.000 fundaciones que invierten en fines de interés general más de 8.000 millones de euros». Si se incluyen asociaciones, cooperativas, mutualidades y otras entidades, se calcula que emplea a cerca del 6% de la población asalariada.

Una vez recibidas las candidaturas de ambas partes,



El tercer sector emplea a un 6% de la población asalariada

## En la práctica

### Requisitos para los candidatos desempleados:

- Ser español, residente en la CCAA de Madrid o Cantabria
- Disponer de una licenciatura universitaria
- Experiencia previa de al menos cinco años
- Estar desempleado desde hace un máximo de dos años

### Requisitos para las fundaciones/asociaciones:

- Sede social en Madrid o Cantabria
- Antigüedad mínima de cinco años desde su constitución
- Ingresos anuales no inferiores a 250.000 euros
- No tener a más de 25 personas contratadas

**Plazo de admisión:** Finaliza el próximo 12 de junio de 2010

**Presentación de candidaturas:** En la página web [www.fundacionmbotin.org](http://www.fundacionmbotin.org)

el comité de selección —formado por, entre otros, el propio Íñigo Sáenz; Gloria Juste, presidenta de la Fundación Mujer Familia y Trabajo; o Silvia Ruiz Barceló, subdirectora general del Banco Santander y directora corporativa del área de RR.HH.— escogerá los mejores proyectos que les presenten las fundaciones. Estos, que deben ser perdurables más allá del año que

financia la Fundación Botín, serán ejecutados o liderados por uno de los profesionales que actualmente se encuentre en paro y se haya presentado también al programa. «Elegidos los proyectos, les propondremos a las organizaciones varios candidatos que encajen en el perfil; ellos seleccionarán y contratarán al que más les encaje. Nosotros sólo financiamos a la institución para asumir el coste de ese contrato a lo largo de un año desde el próximo mes de octubre», explica Íñigo Sáenz de Miera.

En principio, la Fundación Marcelino Botín no ha limitado el número de contrataciones que se llevarán a cabo como resultado del programa Talento Solidario. «El número de personas dependerá del tipo de puestos y del sueldo, que tiene que ser adecuado a la experiencia pero sin que rompa la tabla salarial de la organización. Aunque hemos presupuestado y creemos que, en un principio, podremos financiar entre 15 y 20 proyectos», afirma el director general. En términos monetarios, la fundación destinará para este programa una inversión inicial de cinco millones de euros durante los próximos cinco años.