



DP INTERNACIONAL HUMAN RESOURCES DAY

MAYO de 2023 | Edición ESPECIAL IHRD

edipe[®]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE DIRECCIÓN Y
DESARROLLO DE
PERSONAS



INTERNATIONAL
HUMAN
RESOURCES
DAY 20 MAY

HR connecting people and organisations

Entrevista a David López Puig

Director de Recursos Humanos de CaixaBank

Entrevista realizada por AEDIPE CENTRO

David López Puig

Nacido en Las Palmas de Gran Canaria en 1971, es miembro del Comité de Dirección de CaixaBank desde enero de 2022. Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha trabajado en empresas tanto de ámbito local como multinacional, destacando su etapa en Arthur Andersen. En enero de 2019 fue nombrado director general Adjunto de Personas y Cultura de Bankia, así como miembro de su Comité de Dirección. Desde marzo de 2019 es presidente del Comité de Relaciones Laborales de CECA. En marzo de 2021 fue nombrado director Adjunto de Recursos Humanos de CaixaBank. Desde el 1 de enero de 2022 es director de Recursos Humanos de CaixaBank. Desde julio de 2019 es Vocal de la Junta Directiva de Asociación Centro.

David López Puig

¿La pandemia, con su impacto en las personas y en el negocio, cambió la estrategia de RR.HH. de CaixaBank, aceleró o retrasó decisiones?

Yo lo resumiría en que la pandemia nos hizo pasar de una planificación estratégica y económica con escenarios a medio y largo plazo a una gestión contingente de la situación y tuvimos que desarrollar una capacidad de respuesta rápida y en el corto plazo en toda la organización. Tuvimos que reaccionar en un brevísimo espacio de tiempo dando las respuestas operativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y con un doble objetivo y prioridad: preservar la salud de nuestros equipos y al mismo tiempo asegurar la prestación de nuestros servicios a nuestros clientes.

Es cierto que, de un día para otro, enviamos a todos los equipos de Servicios Centrales a teletrabajar desde su casa y tomamos la decisión de mantener todas nuestras oficinas abiertas para poder atender a

nuestros clientes estableciendo turnos rotativos de los equipos habida cuenta que la afluencia de público evidentemente disminuyó. Es evidente que en este sentido la pandemia aceleró la adopción del teletrabajo y nos obligó a reaccionar demostrando que teníamos las capacidades tecnológicas para abordarlo y lo más importante las capacidades de adaptación y colaboración de los equipos, manteniendo unos niveles de actividad y productividad excelentes.

Y además del teletrabajo, también nos obligó a aprender y evolucionar nuestro modelo de liderazgo, porque teníamos que ser capaces de guiar y crear claridad en medio de la incertidumbre y en equipos al 100% en teletrabajo. Y lo hicimos basándonos en la confianza, en la colaboración y con una buena comunicación.

Por supuesto que tuvimos que parar o retrasar algunos proyectos y estar centrados un tiempo en la continuidad operacional, pero eso no nos im-

pidió seguir pensando y vislumbrando la transición hacia un futuro restaurado. De hecho, aun estando en fase de recuperación de la pandemia, iniciamos la mayor integración tecnológica y comercial ejecutada en España, nuestra fusión con Bankia, y lo más relevante es que lo ejecutamos con absoluta determinación y éxito en un contexto aún afectado por la pandemia.

Y una vez integrados y finalizada la pandemia, hemos trabajado en nuestro Plan Estratégico 2022-2024 cuyas prioridades estratégicas se centran en impulsar el crecimiento del negocio; evolucionar el modelo de atención para adaptarlo al máximo a las preferencias de los clientes; y consolidar al banco como un referente en sostenibilidad en Europa, manteniendo nuestro compromiso con la sociedad.

¿Se puede decir que, desde el punto de vista de las personas, existe ya una plena integración entre Caixa y Bankia?



Un proceso de integración de esta naturaleza y dimensión afecta a sus sistemas, plataformas, catálogo de productos y servicios, operativa en todos los canales y lo más importante a las personas: clientes y equipos.

Es evidente que es necesario un tiempo para que tanto clientes como empleados se adapten al nuevo entorno, porque además de una integración tecnológica y operativa, hay una necesaria adaptación del modelo de distribución con cierre de oficinas por solapamiento y también un proceso de salida de personas que hemos articulado a través de un Expediente de Regulación de Empleo. Todo este proceso de integración lo hemos llevado a cabo a lo largo del año 2022, culminando los cierres de oficina y salidas de personas y tratando de realizarla de forma rápida, minimizando el impacto para los clientes y con plenas garantías de seguridad y podemos concluir que efectivamente existe una plena integración de las personas.

En lo que estamos trabajando



en estos momentos es en el proceso de evolución cultural de toda la organización porque un proceso de integración de esta magnitud es siempre una oportunidad de reflexión de qué aspectos de la organización y funcionamiento son mejorables y más en un contexto de cambios disruptivos: en el mundo digital, en el mundo geopolítico, en el nuevo marco de tipos, en el escenario inflacionista en el que nos encontramos y en un contexto de transformación del sector fi-

nanciero en el que operamos y que esperamos liderar.

¿La entidad está apostando por los nuevos ecosistemas (startups)?

Yo diría que forma parte de nuestro compromiso con la innovación, la transformación digital y el ecosistema emprendedor. Tenemos un área especializada en empresas tecnológicas y sus inversores, Day-One, y ofrecemos asesoramiento especializado

para emprendedores, compañías innovadoras y profesionales interesados en las soluciones y el modelo de acompañamiento para empresas tecnológicas.

Además de asesoramiento personalizado, somos muy activos en la organización de actividades y charlas dirigidas a clientes, start-ups clientes y Partners donde pueden presentar sus proyectos e interactuar con otros agentes del ecosistema y donde se analizan los temas más relevantes en el ámbito del emprendimiento y la innovación, como la preparación de rondas de inversión y de salidas a bolsa en el actual contexto económico, la escalada de un negocio sin fondos venture, las perspectivas que abre el metaverso o las oportunidades de la identidad digital, entre otros.

A modo de ejemplo, Weecover, Sibill, Plazah, Payflow, Newe, Nemuru, Haddock y Privasee son algunas de las start-ups del portfolio de Zone2boost, una iniciativa internacional de innovación impulsada por CaixaBank, Global Payments e Ingenico con el apoyo de Visa y Plug and Play.

También destacaría nuestros Premios EmprendeXXI. Para contribuir al desarrollo de jóvenes empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento, la entidad lanza cada año desde su creación en 2007 los Premios EmprendeXXI. Por último, mencionar a AgroBank por su impulso en la innovación y digitalización del sector

agroalimentario a start-ups agrotech internacionales para compartir cómo han convertido sus proyectos en casos de éxito.

¿Cómo ha evolucionado el perfil de empleado de CaixaBank con aplicación de la tecnología en RR.HH. en los últimos años?

La tecnología y la digitalización son clave en nuestro modelo de personas y de negocio, que cuenta con la mayor base de clientes digitales de España (más de 11 millones). Además, a lo largo de nuestra historia, hemos desarrollado proyectos que han marcado hitos tecnológicos en el sector y desde RR.HH. asumimos la innovación como un reto y un rasgo diferencial de nuestra cultura y nuestras personas. Nuestro objetivo es aprovechar las oportunidades que ofrece la revolución digital a la banca, para ofrecer un mejor servicio y mejorar la capacidad de gestión en todos los ámbitos de la organización.

De hecho, llevamos años preparando a nuestros profesionales incorporando capacidades digitales y también profesionales con amplia experiencia en estos ámbitos, lo que ha hecho que CaixaBank se haya situado entre los bancos mejor valorados del mundo por la calidad de sus productos y servicios digitales, como acreditan premios o distinciones como el de la revista estadounidense Global Finance como 'Entidad Financiera más Innovadora en Europa Occidental 2022' o 'Mejor Banco Digital de Banca de Particulares en

Productos de inversión, depósitos y tarjetas en el Mundo 2022' o 'Mejor Banco Digital de Banca de Particulares en Gestión de Facturas en el Mundo 2022'.

Adicionalmente, nos preocupamos de tener al mejor equipo en el uso del Big Data y de la inteligencia artificial que han hecho merecedora a la entidad del reconocimiento a 'Mejor entidad del mundo en análisis de datos e IA 2022' en los premios Banking Innovation Awards de Qorus-Accenture, y 'Mejor entidad de banca privada en Europa en análisis de datos e IA 2022 y 2021' por la revista PWM del Grupo Financial Times.

También me gustaría destacar apuestas tan claras como nuestra compañía CaixaBank Tech con casi 800 personas dedicadas a la tecnología en la que hemos incorporado a casi 400 personas en 2022 y en la que continuaremos incorporando perfiles digitales en inteligencia artificial, advanced analytics, arquitectura, desarrollo de apps, cloud, o como CaixaBank Business Intelligence, compañía del Grupo con casi 150 personas que integra las capacidades de análisis de información y la necesidad de transformar la información comercial y grandes volúmenes de datos de negocio en valor para sus clientes o Imagine nuestra banca digital con una excelente oferta de servicios digitales y aplicaciones móviles y al mismo tiempo máximo compromiso con la conciencia del respeto a la naturaleza y su

“La tecnología y la digitalización son clave en nuestro modelo de personas y de negocio, que cuenta con la mayor base de clientes digitales de España”.

sostenibilidad y la acción social.

Por último, en el ámbito de RR.HH., se han rediseñado los procesos de selección e incorporación de talento al objeto de atraer e incorporar a personas con perfiles muy demandados en el mercado, estamos desarrollando un portal con visión holística de la propuesta de valor al empleado y usamos tecnología para las recomendaciones de incrementos retributivos individualizados y planes de desarrollo para funciones críticas.

Adicionalmente, existe un equipo específico de Advanced Analytics de Recursos Humanos al objeto de aplicar la inteligencia artificial a situaciones concretas de la actividad de un grupo financiero como Caixa-Bank y aplicación en diversos casos de uso.

En este contexto, ¿cuál es el papel de los mandos a todos los niveles, son más tutores de personas que gestores de negocio?

En un contexto de transformación y adaptación constante y además rápida y disruptiva, es imprescindible disponer de un modelo de liderazgo que nos permita ir un paso por delante. Necesitamos líderes que sepan transmitir nuestro propósito, nuestro proyecto, desde la cercanía y el humanismo, que ayu-

den al desarrollo de sus colaboradores y equipo, tutorizando, pero al mismo tiempo empoderando, dando autonomía y tolerando el error, llamando a la innovación y sabiendo integrar la diversidad de perfiles y capacidades y todo ello en un entorno cada vez más digital, flexible y combinando el presencial y el remoto. Es uno de los ejes de actuación más relevantes dentro de los proyectos de RR.HH. para el Plan Estratégico 22-24.

¿Cómo definiría el ecosistema de Gestión del Talento de Caixa-bank? ¿Este ecosistema crea altas barreras de entrada para captar a los mejores y de salida para proteger el Talento de la organización?

Es un ecosistema que aspira a tener identificada toda la arquitectura de roles y perfiles profesionales, no sólo los actuales si no también los futuros necesarios y conocer los gaps de capacidades actuales y futuras, tanto soft como hard, que nos permitan trabajar en el upskilling o en el reeskilling de nuestros profesionales, trabajando en itinerarios individuales de desarrollo.

Un ecosistema, que sea capaz a partir de las capacidades de las personas, mejorar nuestro conocimiento sobre las personas y la transversalidad y la transferencia de talento dentro

de la organización en función de las necesidades del Banco haciéndolas compatibles con el desarrollo y las carreras de las personas.

De hecho, en mi opinión, es el mejor ecosistema para la gestión de talento porque permite trabajar en los gaps formativos prioritarios en cada momento, ofrecer itinerarios de desarrollo a las personas mejorando sus capacidades, apostar por el mejor talento en cada momento y ser capaces de atraer y retener talento precisamente por los altos niveles de meritocracia que permite alcanzar, y todo ello en un entorno absolutamente digital.

¿Hoy Caixa-bank es una empresa atractiva para trabajar?

No me cabe la menor duda. Disponemos de una propuesta de valor diferencial, alineada con lo que las generaciones más jóvenes demandan. Nuestra solidez y nuestra fortaleza en el mercado muestran que somos una entidad líder, apropiada para que trabajen en ella aquellas personas que aspiren a niveles de excelencia en su profesión potenciando un entorno de continuo desarrollo y autoaprendizaje. Tenemos una clara apuesta por la Sostenibilidad. Somos una empresa diversa, tanto a nivel de género (más del 40% de las posiciones directivas están ocu-



padas por mujeres), como generacional y funcional. Además, somos un grupo financiero, lo que implica que además de CaixaBank son múltiples las filiales con actividades diversas y, por tanto, con opciones para desarrollar carreras profesionales transversales, cambiando de tipo de trabajo sin salir del Grupo.

Sin olvidar un elemento que está en nuestro ADN desde nuestra fundación, el compromiso social. Estos y otros elementos, como decía, hacen de nuestra propuesta de valor al empleado un factor de atracción, por lo que nuestros esfuerzos se centrarán en dar mayor visibilidad a la misma en el mercado laboral.

¿Qué elementos diferenciales la hacen más atractiva que otras entidades financieras?

Nuestros valores corporativos (Calidad, confianza y compromiso social), así como nuestro *claim* de marca (Tú y yo. Nosotros. Nuestra cercanía como valor diferencial) están más de relieve que nunca y alineados con la creciente preocupación por el entorno, la sostenibilidad o la diversidad.

Para nosotros, la idea de “propósito” nos inspira desde el inicio de nuestra historia, hace ya más de cien años. Como es sabido, “la Caixa” nació para dar respuesta a necesidades sociales, y así seguimos, adaptándonos a las circunstancias de cada momento. Ninguna otra entidad tiene nuestra vocación e implicación social. De hecho, nuestro propósito es *“estar cerca de las personas para todo lo que importa”*.

Una de las tres líneas de nuestro nuevo Plan Estratégico 2022-2024 busca ser referentes en Europa en Sostenibilidad, impulsando la transición energética de empresas y sociedad, liderando el impacto social y positivo, favoreciendo la inclusión financiera, y siendo referentes en gobernanza. Este compromiso lo incorporamos en nuestra cultura y nuestra propuesta de valor porque entendemos que esta última tiene que trascender más allá de la compensación y los beneficios para ser diferencial y atractiva.

¿Es fácil atraer talento joven? ¿Los jóvenes quieren trabajar en banca?

En general, la atracción de tal-

ento, joven o menos joven, depende del proyecto profesional que como compañía puedes ofrecer y en qué medida ese proyecto y tu propósito como empresa les convence y seduce.

Últimamente, en nuestros procesos de selección, nos encontramos con personas que priorizan las compañías con las que comparten valores y concepciones de vida, Propósito. Y como ya he explicado, CaixaBank tiene unos valores y un propósito muy valorados. También les gusta el dinamismo, la innovación y nuevos retos, en especial cuanto más joven. Y nuestro proyecto los tiene.

También la movilidad interna o la capacidad de poder desarrollarse trabajando en diferentes proyectos o ámbitos tal y como ofrece el trabajar en un Grupo Financiero como CaixaBank donde todas sus empresas y filiales son líderes en sus mercados de actuación (adicionales a las ya comentadas anteriormente cabe destacar a Vida-Caixa, CaixaBank Asset Management, CaixaBank Payments & Consumer, MicroBank o BuildingCenter). Y por supuesto, últimamente se valora cada vez más la posibilidad



de trabajar a distancia, y muy especialmente el segmento más joven.

Por último, y no por eso menos importante, el estilo de liderazgo de la empresa. Antes comentaba que los líderes tienen que entender, escuchar, motivar, desarrollar, proporcionar feedback permanentemente y también son parte activa de la captación y sobre todo la retención de talento porque además las compañías que dan oportunidades de crecer y desarrollarse son las más apreciadas.

¿Cuáles sus prioridades en la agenda de Recursos Humanos para los próximos años?

Nuestras prioridades vienen marcadas por el Plan Estratégico del Banco para 2022-2024 y en disponer del mejor equipo y más comprometido de toda la banca española para poder liderar la transformación del sector financiero español.

Y para eso necesitamos disponer de la mejor propuesta de valor para el empleado, con una cultura de colaboración, innovación, diversidad y agilidad, con un marcado liderazgo humanista y cercano a los

equipos, capaz de generar compromiso, incorporando nuevas formas de trabajar más flexibles, transversales y dinámicas y con el mejor modelo de desarrollo de personas y gestión de talento y meritocracia y todo ello, incorporando capacidades analíticas y de inteligencia artificial a la función y ayudando desde la cercanía, el conocimiento y el acompañamiento de RRHH a los equipos.

¿La política de diversidad es una a esas prioridades?

En CaixaBank estamos comprometidos con la diversidad y la inclusión, y estamos convencidos de que aporta valor a los equipos, las empresas y la sociedad. De hecho, entendemos que nos hace una organización más sostenible e innovadora, y es además una palanca para el liderazgo de las compañías, así como para la atracción y la fidelización del talento. Nuestro programa Wengage nos consolida como referentes en materia de diversidad a nivel nacional e internacional y está basado en la meritocracia, en asegurar el acceso en igualdad de oportunidades a todos los empleados y en un plan inclusivo en el que

todos suman. Lo hemos estructurado en 4 ejes prioritarios: consolidar la diversidad de género en posiciones directivas y predirectivas impulsando el liderazgo femenino, reforzar una cultura inclusiva y diversa más allá del género velando por la igualdad retributiva, ser la entidad financiera líder en diversidad e inclusión y seguir fomentando la diversidad y la igualdad de oportunidades en la sociedad.

Con la perspectiva del Día Internacional de los RR.HH., ¿qué cree que su CEO exige hoy al Departamento de Recursos Humanos y qué le pediría Vd. a su CEO en esta materia?

Situar a las personas en el centro y estar cerca de las personas para todo lo que importa, sabiendo concretar la cercanía, definiendo y priorizando las necesidades de los equipos, trabajando en su desarrollo y capacidades e incorporando el talento necesario y haciéndolo compatible con una cultura inclusiva y diversa.

Todo ello en un contexto de máximo dinamismo y disrupción y por tanto nuestra aspiración es hacerlo además de forma ágil.

**#Human
ResourcesDay**

