

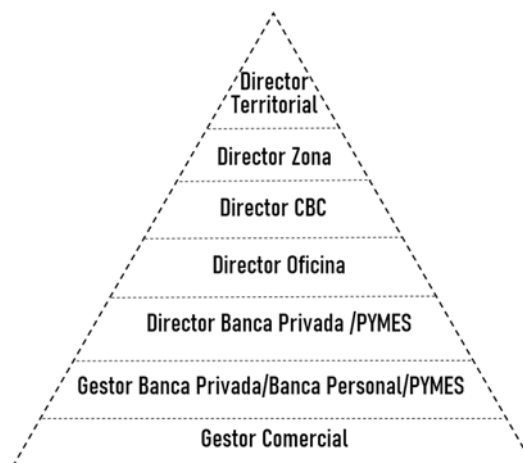
Descripción de puestos de trabajo: BBVA Banca Comercial

Irene Campos García, *Universidad Rey Juan Carlos*

BBVA es un grupo financiero español fundado en 1857 en Bilbao. Con presencia en numerosos países europeos, Estados Unidos, México, América del Sur, Turquía y Asia-Pacífico es una de las principales entidades financieras españolas por volumen de activos. Cuenta con 79,8 millones de clientes, 122.021 empleados y una red comercial de 7.254 oficinas (datos a 31 de marzo de 2021) y sus principales segmentos de actividad comprenden la Banca Comercial, Banca de Empresas y Corporaciones (BEC) y la Banca de Inversión (CIB).

En el área de banca comercial existen puestos de gestores comerciales, gestores de banca privada, personal y PYMES, directores de banca privada o PYMES, directores de oficina, directores de Centros de Banca de Clientes (CBC), directores de zona y directores territoriales. A continuación, la Figura 1 revela la jerarquía de puestos en esta área de negocio.

Figura 1: Puestos de trabajo en BBVA Banca Comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de información interna BBVA (2021).

Por su parte, la Figura 2 muestra los documentos de descripción del puesto de trabajo, detallando para cada uno las tareas, obligaciones y responsabilidades y, además, las *skills* técnicas requeridas que BBVA incluye en sus profesiogramas.

Figura 2. Descripción de cada puesto de trabajo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Gestor Comercial	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar la rentabilidad de clientes básicos, impulsando el incremento de su vinculación y promoviendo la captación de nuevos clientes para la unidad.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la gestión de clientes del segmento de particulares, maximizando su rentabilidad y velando por alcanzar el objetivo de mantenimiento e incremento de vinculación definido, así como de captación de nuevos clientes a través de una labor de gestión externa. • Facilitar coberturas de carácter temporal y en diferentes ubicaciones geográficas en el caso de definirse como perfil Asociado. • Asumir la realización de trabajos administrativos y de atención comercial básicos, asegurando en todo momento un adecuado control del riesgo operacional. • Bajo un modelo de relación principalmente presencial, aplicar el protocolo de gestión comercial definido en el segmento (modelo de gestión), potenciando la cita previa, gestionando el riesgo de los mismos y promoviendo la digitalización y direccionamiento al modelo de conveniencia más adecuado, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial • Modelo de Dirección-Red Banca Comercial • Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes • Normativa • Herramientas colaborativas • Modelo de Gestión-Red Banca Comercial • Digitalización-Red Banca Comercial • Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial • Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium • Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial • Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Formado Experto Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Avanzado Experto Avanzado
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inglés 	B1

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Gestor de PYMES	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar la rentabilidad del colectivo de clientes PYMES asignado, impulsando el incremento de su vinculación y promoviendo la captación de nuevos clientes.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la gestión integral de un colectivo de clientes asignado pertenecientes al segmento de la Pequeña y Mediana Empresa, velando por alcanzar el objetivo de mantenimiento, incremento de vinculación y rentabilidad definido, así como de captación de nuevos clientes, para lo que se define como esencial un importante componente de gestión externa, siendo relevante la correcta planificación dentro de la actividad recurrente del gestor. • Impulsar y promover la generación de sinergias entre distintas unidades y áreas con el fin de detectar posibles oportunidades de negocio. • Bajo un modelo de relación principalmente presencial, aplicar el protocolo de gestión comercial definido en el segmento. • Ofrecer un nivel de asesoramiento especializado a los clientes, gestionando el riesgo de los mismos y promoviendo la digitalización y direccionamiento al modelo de conveniencia más adecuado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial • Herramientas colaborativas • Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial • Digitalización-Red Banca Comercial • Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial • Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium • Gestión del Riesgo de Crédito en PYMES • Normativa • Modelo de Dirección-Red Banca Comercial • Modelo de Gestión-Red Banca Comercial • Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Experto Experto Avanzado Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Gestor de Banca Personal	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar la rentabilidad del colectivo de clientes de Alto Valor asignado, impulsando el incremento de su vinculación y promoviendo la captación de nuevos clientes.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Asumir la gestión integral de una cartera de clientes ubicados en el segmento de alto valor y de no clientes, velando por alcanzar el objetivo de mantenimiento, captación, <i>upgrade</i> e incremento de vinculación y rentabilidad definido, facilitando coberturas de carácter temporal en diferentes ubicaciones geográficas en el caso del perfil Asociado. Bajo un modelo de relación principalmente presencial, direccionando al cliente hacia el modelo de conveniencia más adecuado, aplicar el protocolo de gestión comercial definido en el segmento promoviendo las sinergias con otras áreas o unidades de negocio y potenciando la cita previa. Ofrecer un nivel de asesoramiento especializado a los clientes con el fin de asegurar altos estándares de calidad en la relación comercial, gestionando el riesgo de los mismos y promoviendo la digitalización y direccionamiento al modelo de conveniencia más adecuado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Herramientas colaborativas Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Normativa Modelo de Dirección-Red Banca Comercial Herramientas de Banca Personal, Privada y Patrimonial Digitalización-Red Banca Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Experto Avanzado Experto Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Gestor de Banca Privada	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar la rentabilidad del colectivo de clientes de banca privada asignado, impulsando el incremento de su vinculación y promoviendo la captación de nuevos clientes.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Asumir la gestión integral de una cartera de clientes ubicados en el segmento de alto valor y de no clientes, velando por alcanzar el objetivo de mantenimiento, captación, <i>upgrade</i>, incremento de vinculación y rentabilidad definido. Bajo un modelo de relación principalmente presencial, aplicar el protocolo de gestión comercial definido en el segmento, promoviendo las sinergias con otras áreas o unidades de negocio y potenciando la cita previa. Ofrecer un nivel de asesoramiento especializado a los clientes con el fin de asegurar altos estándares de calidad en la relación comercial, gestionando el riesgo de los mismos y promoviendo la digitalización y direccionamiento al modelo de conveniencia más adecuado. Garantizar un alto conocimiento de los clientes para orientar su actividad hacia sus necesidades reales, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Herramientas colaborativas Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium Normativa Modelo de Dirección-Red Banca Comercial Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium Herramientas <i>Contigo</i> Herramientas de Banca Personal, Privada y Patrimonial Digitalización-Red Banca Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Experto Avanzado Experto Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Experto Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director de PYMES	
TAREAS DEL PUESTO	
Dirigir el área comercial asignada (segmento PYMES) en la oficina cabecera impulsando la actividad comercial y liderando al equipo en la maximización del resultado financiero, minimizando el riesgo operacional y asegurando altos estándares de calidad en el servicio al cliente.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Asumir la gestión de un equipo de colaboradores (Gestores de PYMES) mediante la implantación efectiva de los modelos de dirección y gestión definidos, desarrollando un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo y fomentando activamente su participación. Impulsar, coordinar y controlar la labor comercial del equipo, velando por la consecución de los objetivos establecidos dentro de un marco de adecuada gestión del riesgo operacional. Bajo un modelo de relación principalmente presencial, direccionando al cliente hacia el modelo de conveniencia más adecuado, asumir la gestión integral de una cartera de clientes asignada con un objetivo de incremento de vinculación y rentabilidad, así como una labor de captación de nuevos clientes para la unidad. Liderar la digitalización de los procesos y promover el direccionamiento del cliente hacia el modelo de conveniencia más adecuado, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Herramientas colaborativas Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Digitalización-Red Banca Comercial Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Gestión del Riesgo de Crédito en PYMES Normativa Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Modelo de Dirección-Red Banca Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Experto Avanzado Experto Experto Experto Experto Experto Experto Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director de Banca Privada	
TAREAS DEL PUESTO	
Dirigir el área comercial asignada (segmento Banca Privada) en la oficina cabecera impulsando la actividad comercial y liderando al equipo en la maximización del resultado financiero, minimizando el riesgo operacional y asegurando altos estándares de calidad en el servicio al cliente.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Asumir la gestión de un equipo de colaboradores (Banqueros Privados) mediante la implantación efectiva de los modelos de dirección y gestión definidos, desarrollando un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo y fomentando activamente su participación. Impulsar, coordinar y controlar la labor comercial del equipo, velando por la consecución de los objetivos establecidos dentro de un marco de adecuada gestión del riesgo operacional. Bajo un modelo de relación principalmente presencial, direccionando al cliente hacia el modelo de conveniencia más adecuado, asumir la gestión integral de una cartera de clientes asignada con un objetivo de incremento de vinculación y rentabilidad, así como una labor de captación de nuevos clientes para la unidad. Realizar presentaciones ante clientes, tanto comerciales como de resultados de negocio, mostrando un alto nivel de interlocución, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Privada/Premium Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Herramientas colaborativas Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Normativa Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Herramientas de Banca Personal, Privada y Patrimonial Digitalización-Red Banca Comercial Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Herramientas <i>Contigo</i> Modelo de Dirección-Red Banca Comercial Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Experto Avanzado Experto Experto Avanzado Experto Experto Experto Experto Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director de Oficina	
TAREAS DEL PUESTO	
Dirigir la unidad de negocio (oficina con alto nivel de complejidad), impulsando y coordinando la actividad comercial, liderando al equipo en la maximización del resultado financiero, minimizando el riesgo operacional y asegurando altos estándares de calidad en el servicio al cliente.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Asumir la responsabilidad íntegra de una unidad de negocio (alto nivel de complejidad), impulsando, coordinando y controlando la labor comercial de la misma, velando por la consecución de los objetivos establecidos y minimizando el riesgo operación. Bajo un modelo de relación principalmente presencial, llevar a cabo la gestión de un colectivo de clientes asignado, así como de captación de nuevos clientes para la unidad. Asumir la gestión de un equipo de colaboradores, desarrollando un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo y fomentando activamente su participación, apalancado en la implantación efectiva de los hitos definidos en el modelo de dirección correspondiente. Asumir la gestión y resolución de conflictos promoviendo en todo momento actitudes e iniciativas generadoras de un buen clima laboral. Transmitir adecuadamente las políticas corporativas a los colaboradores, liderando la digitalización de los procesos y direccionando al modelo de conveniencia más adecuado, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Comercial Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Herramientas de Banca Personal, Privada y Patrimonial Modelo de Dirección-Red Banca Comercial Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Normativa Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Digitalización-Red Banca Comercial Herramientas colaborativas Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Experto Formado Experto Experto Avanzado Experto Experto Experto Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director de CBC	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar el resultado financiero y minimizar el riesgo operacional en la unidad de negocio (CBC con alto nivel de complejidad), asegurando altos estándares de calidad en el servicio al cliente, impulsando, coordinando y controlando la actividad comercial y liderando al equipo.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Distribuir su tiempo entre la dirección del CBC (incluyendo aquí las oficinas dependientes) y la dirección e la oficina cabecera, de la cual se constituye como el máximo responsable a todos los efectos. Asumir la gestión de un colectivo de clientes asignados y la captación de nuevos clientes para la unidad a todos los niveles (particulares, banca privada, PYMES...). Impulsar, coordinar y controlar la labor comercial del CBC, orientando a la unidad hacia la consecución de los objetivos establecidos a través de la aplicación de los Modelos de Dirección y Gestión definidos corporativamente. Desarrollar una importante labor de gestión de personas, ejerciendo un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo y fomentando activamente su participación como <i>one team</i>. Asumir la responsabilidad en la gestión y resolución de conflictos promoviendo en todo momento actitudes e iniciativas generadoras de un buen clima laboral. Transmitir adecuadamente las políticas corporativas a los colaboradores, liderando la digitalización de los procesos y direccionando al modelo de conveniencia más adecuado, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Gestión-Red Banca Comercial Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial Herramientas <i>Contigo</i> Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Comercial Herramientas colaborativas Modelo de Dirección-Red Banca Comercial Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes Normativa Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial Herramientas de Banca Personal, Privada y Patrimonial Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial Digitalización-Red Banca Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Experto Formado Experto Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Experto Formado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director de Zona	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar el resultado financiero y minimizar el riesgo operacional en la zona asignada, asegurando altos estándares de calidad en el servicio al cliente, impulsando, coordinando y controlando la actividad comercial y liderando al equipo en la consecución de los objetivos definidos.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse como el máximo responsable de negocio en el perímetro asignado, impulsando, coordinando y controlando la labor comercial y orientando al equipo en la consecución de los objetivos establecidos. • Garantizar la aplicación de los modelos de dirección y gestión definidos corporativamente, minimizando el riesgo operacional y velando por el desarrollo de la actividad comercial dentro de unos altos estándares de calidad en el servicio al cliente. • Desarrollar una importante labor de gestión de personas, ejerciendo un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo, fomentando activamente su participación como <i>one team</i> y generando espacios que promuevan la iniciativa de los colaboradores. • Canalizar a través de los Directores de Centro de Banca Clientes los objetivos definidos para el ámbito de gestión, así como directrices, políticas y cualquier otra información corporativa relevante. • Asumir la responsabilidad en la gestión y resolución de conflictos promoviendo en todo momento actitudes e iniciativas generadoras de un buen clima laboral. • Desempeñar una labor de representación institucional dentro de su ámbito de responsabilidad, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión-Red Banca Comercial • Digitalización-Red Banca Comercial • Modelo de Dirección-Red Banca Comercial • Productos de activo, pasivos, seguros y servicios en Banca Comercial • Herramientas colaborativas • Modelo de Riesgo Operacional-Red Banca Comercial • Modelo de Calidad y Atención al Cliente-Red Banca Comercial • Normativa • Escenario Operativo y Comercial: <i>front</i> y gestión de clientes • Modelo de Riesgo de Crédito-Red Banca Comercial • Gestión del Riesgo de Crédito en Banca Comercial, Personal y Privada/Premium 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Avanzado Experto Avanzado Avanzado Experto Experto Avanzado Avanzado Experto Experto
Idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inglés 	B2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Director Territorial	
TAREAS DEL PUESTO	
Maximizar, en el territorio asignado, el resultado financiero liderando al equipo en la consecución de los objetivos establecidos, dentro del marco de los valores corporativos definidos y asumiendo un rol de representación institucional.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse como el máximo responsable de negocio en la unidad territorial asignada, impulsando, coordinando y controlando la labor comercial y orientando al equipo en la consecución de los objetivos establecidos. • Garantizar la aplicación de los modelos de dirección y gestión definidos corporativamente, minimizando el riesgo operacional y velando por el desarrollo de la actividad comercial dentro de unos altos estándares de calidad en el servicio al cliente. • Desarrollar una importante labor de gestión de personas, ejerciendo un liderazgo generador de motivación y compromiso en el equipo, fomentando activamente su participación como <i>one team</i> y generando espacios que promuevan la iniciativa de los colaboradores. • Canalizar a través de los Directores de Zona los objetivos definidos para el ámbito de gestión, así como directrices, políticas y cualquier otra información corporativa relevante. • Asumir la responsabilidad en la gestión y resolución de conflictos promoviendo en todo momento actitudes e iniciativas generadoras de un buen clima laboral. • Desempeñar una labor de representación institucional dentro de su ámbito de responsabilidad, así como cualquier otra capacidad o responsabilidad que resultase necesaria en atención al rol desempeñado. 	
Skills técnicas requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de <i>KPIs</i> • Capacidad de negociación • Conocimiento de la estrategia y la cultura corporativa • Planificación y estrategia • Capacidades digitales y uso de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzado Avanzado Avanzado Avanzado Avanzado

Fuente: Elaboración propia a partir de información interna BBVA (2021).

Fuentes de información utilizadas

<https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#bbva-en-el-mundo>

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2020/informe-de-gestion/estado-de-informacion-no-financiera/index.html>

<https://www.youtube.com/user/bbva>

Fecha del caso: julio, 2021.

Palabras clave: análisis de puestos de trabajo, tareas, obligaciones, responsabilidades, descripción del puesto de trabajo, perfil del puesto de trabajo.

Preguntas sobre el caso

1. Lee la información que contiene cada Descripción del puesto de trabajo –DPT-. ¿Consideras que existe total coherencia entre las tareas, obligaciones y responsabilidades y las *skills* técnicas requeridas para cada puesto? Justifica la respuesta.
2. En base a las obligaciones y responsabilidades de un director de oficina, ¿qué aspectos o rasgos de la personalidad consideras que debería tener y/o mostrar una persona que ocupe este puesto?
3. Imagina que próximamente BBVA te cita a una entrevista de selección para el puesto de gestor comercial. Analizando el DPT, ¿qué aptitudes o destrezas particulares crees que deberías resaltar para ser percibido como el candidato idóneo?