

BBVA Banca Comercial: ¿Cuál es su mapa de carrera?

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).

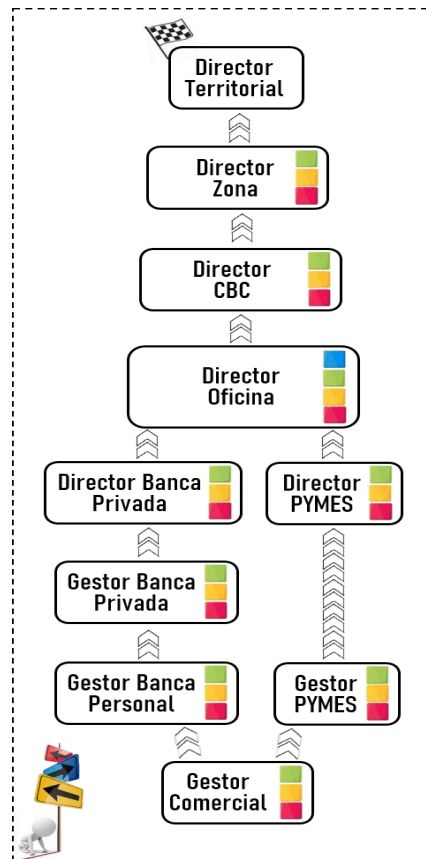
Desde que en 2008 comenzara a desarrollar nuevos modelos de negocios digitales y en 2015 definiera una nueva estrategia y estructura organizativa para convertir la transformación digital en una prioridad estratégica, BBVA ha impulsado una cultura de colaboración y emprendimiento, un modelo de organización *agile* y un nuevo modelo de desarrollo profesional.

El nuevo modelo de desarrollo profesional desplegado y consolidado en 2018, basado en un nuevo sistema de valoración de personas y de roles, pone el foco de atención en que cada empleado pueda ocupar el rol más adecuado a su perfil y crecer profesionalmente. Para ello, la entidad dispone de mapas de talento y rutas de carrera en cada una de sus áreas de negocio que permiten conocer las posibilidades profesionales de los empleados, establecen los requisitos para la movilidad entre áreas y puestos y facilitan la elaboración de planes individuales de desarrollo. A continuación, la Figura 1 muestra el itinerario profesional para el área de banca comercial.

El puesto de gestor comercial, dividido en tres niveles, determina el comienzo de la carrera profesional en BBVA. Como se observa, un gestor comercial puede ser promocionado a un puesto de gestor de banca personal o a un puesto de gestor de PYMES —ambos también están categorizados en tres niveles y permiten optar a puestos en el área de banca de inversión o banca de empresas. El itinerario en banca comercial continúa hacia gestor de banca privada y, posteriormente, director de banca privada en el caso de gestor de banca personal o directamente hacia el puesto de director de PYMES en el caso

de gestor de PYMES. Tanto los directores de banca privada como de PYMES pueden ser promocionados al puesto de director de oficina, el cual está categorizado en distintos niveles en función del volumen de negocio de la oficina y permite el acceso al puesto de director de Centro de Banca de Clientes (CBC) y, a continuación, al de director de zona. Finalmente, los directores de zona pueden aspirar al puesto de director territorial.

Figura 1: Mapa de carrera de BBVA Banca Comercial



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

La promoción de un puesto a otro se produce en base a unos requisitos de desempeño y tiempo mínimo ocupado en cada puesto. Por lo que respecta a los requisitos de desempeño, los empleados son evaluados de manera individual, obteniendo anualmente una catalogación en base a la valoración de 0 a 4 puntos de su nivel de cumplimiento de objetivos, el alineamiento con la cultura y los valores de BBVA —‘El cliente es lo primero’, ‘Pensamos en grande’ y ‘Somos un solo equipo’— y sus *skills* de liderazgo —empoderamiento, emprendimiento y compromiso con las responsabilidades— y *skills* transversales —aprendizaje continuo, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en datos, y dar y recibir *feedback*. En cuanto al tiempo, la entidad generalmente requiere dos años como periodo mínimo para poder ascender y brinda capacitación y formación a

través de la plataforma *Campus BBVA* para mejorar las habilidades y potenciar el desarrollo profesional de los empleados.

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: gestión de la carrera profesional, desarrollo profesional, mapa de carrera.

Preguntas sobre el caso

1. Valora el mapa de carrera que ofrece BBVA a sus empleados en el área de banca comercial. ¿Te parecen adecuados los requisitos de desempeño y tiempo mínimo que la entidad establece para poder promocionar? ¿Cambiarías o añadirías algo de esta política?
2. Los procesos de transformación digital están revolucionado el sector bancario y han obligado a la reingeniería y rediseño de puestos, con la consiguiente necesidad de formación y capacitación de los empleados. ¿Qué tipo de habilidades o competencias consideras que BBVA debería valorar o primar a la hora de seleccionar nuevos candidatos para el área de banca comercial?