

El valor de la contribución de los empleados del Banco Santander

Irene Alonso de la Nava

Alberto González Martínez

Laura Maestro Cabeza

Diego Martínez Molinero

Covadonga Moreno de Orbe Lozano¹

Introducción

El Banco Santander es una entidad financiera española que actualmente se encuentra entre las más importantes a nivel mundial, forma parte del IBEX 35 y del Dow Jones y cotiza en la Bolsa de Madrid, de Nueva York y Londres, entre otras. Sus actividades económicas se concentran mayoritariamente en la banca comercial y minorista, que de hecho supone el 70% de sus beneficios anuales. Da servicio a clientes muy diversos y con una exposición equilibrada entre mercados maduros y emergentes en Europa y América.

Nació el 15 de mayo de 1857, en la ciudad que le da nombre, Santander (Cantabria), dónde tiene su sede social desde entonces, aunque su sede operativa se localiza en sus oficinas centrales de Boadilla del Monte (Madrid), la “Ciudad financiera Banco Santander”.

En la última década, el Grupo Santander ha incorporado a su estrategia empresarial la expansión internacional apostando por la diversificación geográfica de sus operaciones, estando actualmente presente en más de 15 países de Europa y América (Estados Unidos, México, Chile, Argentina, Brasil, Portugal, Reino Unido, España, Polonia, Francia, Italia, Alemania, Países Bajos y Bélgica cómo más destacados), dónde concentra el grueso de sus operaciones comerciales.

A 31 de diciembre de 2017, sus activos eran de 1.444.305 millones de euros, convirtiéndose de esta manera en la primera entidad financiera española y la

¹

Caso práctico realizado en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2018/2019.

decimoctava del mundo (por volumen de activos). Por capitalización bursátil es el mayor banco de la eurozona, decimocuarto a nivel mundial, segunda empresa española y 81ª del mundo, gracias a que cerró 2017 con una capitalización bursátil de 88.410 millones de euros.

La visión del Grupo Santander es convertirse en el mejor banco comercial, ganándose la confianza y la fidelidad de empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. Para ello rige todas sus acciones por tres valores fundamentales: sencillo, personal y justo.

Cuentan con un total de 13.697 oficinas y un capital humano de 200.961 empleados, por lo que el banco Santander lleva a cabo políticas de Recursos Humanos (RR. HH.) muy complejas y elaboradas con las que ha conseguido que el 77% de su plantilla esté comprometida y que el 81% perciba que sus compañeros se comportan en concordancia con los valores de la compañía.

La experiencia del empleado es de vital relevancia para la compañía, de manera que para valorar cómo está siendo la misma, el Santander lleva lanzando durante 6 años la Encuesta Global de Compromiso, que les permite conocer las áreas de mejora y oportunidades para hacer del Santander un mejor lugar donde trabajar. Otro aspecto muy relacionado con la experiencia del empleado y directamente ligado a la estrategia de expansión internacional y diversificación que está teniendo el banco, es la preocupación por la diversidad y la inclusión, por ello creó en 2017 un grupo de trabajo ejecutivo global de diversidad e inclusión y una red global de expertos en diversidad para reforzar la cultura de empresa y apoyar la correcta integración de las diferencias existentes en materia de género, religión, valores, creencias, orientación sexual o de personalidad.

Para gestionar tal volumen de capital humano y en zonas geográficas tan diversas la dirección de RR. HH. es consciente de que tiene que concentrar sus esfuerzos en maximizar la experiencia positiva del empleado, para ello se apoya en una serie de aspectos fundamentales: inculcar una cultura de reconocimiento a los comportamientos sencillos, personales y justos de sus empleados, para ello se apoya en la iniciativa *MyContribution*, la cual les permite evaluar a la vez estos comportamientos así como su desempeño mediante una evaluación 360, que además le sirve como punto de inicio para la identificación de un *pool* de talento y dar inicio así a sus políticas de gestión del talento.

En este sentido, Santander desarrolla multitud de iniciativas para impulsar el crecimiento personal y profesional de sus empleados: *Global Job Posting*, para impulsar las movilidades internacionales; Mundo Santander, en el que durante 3 meses el trabajador llevará a cabo proyectos en otro país; Programa *Talent in Motion*, promoviendo de nuevo la movilidad internacional dentro del grupo; *Action Learning Programme* Santander (ALPS), dirigido al desarrollo de habilidades de liderazgo y resolución de problemas y los Comités de valoración del talento (CVT), el cual está conformado cómo un proceso estructurado para identificar el potencial del capital humano del grupo poder crear un *pool* de talento.

Sin embargo, como eje central de la gestión de recursos humanos se encuentra *MyContribution*, que fue lanzado en 2017 como un nuevo concepto de modelo corporativo para la gestión del desempeño. Está inspirado en el compromiso, la meritocracia y la transparencia. En sus inicios únicamente estaba destinado a los directivos, pero de forma paulatina se va instaurando al resto de la plantilla.

MyContribution está dirigido a evaluar el liderazgo, compromiso, desarrollo y gestión de riesgos en un 40% y a evaluar en un 60% la consecución de los objetivos marcados. Es decir, que evalúa tanto desempeño cómo rendimiento. La metodología que emplea es una evaluación de 360 grados, método integral con el que la persona es evaluada en diferentes áreas profesionales por sus superiores, subordinados, pares y clientes externos que tengan incidencia en la labor del trabajador. Al tratarse de una evaluación integral se ha convertido en una herramienta que gana adeptos en cuanto a la medición del desempeño y de las competencias de los profesionales, ya que a través del análisis de estas evaluaciones permite diseñar programas de desarrollo de competencias, tanto *soft skills* como competencias técnicas, que seguirán aportando valor a la compañía. Otra de las ventajas que ofrece este tipo de evaluación es que es percibida entre los empleados como una forma más justa de ser evaluados, además con los resultados de su evaluación tienen una información clave para saber hacia dónde tienen que dirigir su desarrollo profesional, mostrándole sus fortalezas y sus áreas de mejora. Al mismo tiempo, esto le sirve al Grupo Santander para hacer un seguimiento de sus acciones formativas y saber si los resultados de desarrollo se están alcanzando y en qué medida. En definitiva, este nuevo modelo de gestión corporativa le está sirviendo al Banco Santander para reforzar su cultura cómo palanca de la transformación.

Fuentes de información utilizadas

Página web oficial del Banco Santander, recuperado de: www.bancosantander.com [07/02/2019].

Banco Santander (2017). Informe de Sostenibilidad del Banco Santander.

https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2017_v2.pdf [07/02/2019].

Equipos&Talento (2018). Banco Santander elige el sistema Workday para la gestión global de sus empleados. Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/06/25/banco-santander-elige-el-sistema-de-workday-para-la-gestion-global-de-sus-empleados> [05/02/2019].

Inovaspain.com (2018). Banco Santander implanta un nuevo modelo para la gestión del talento. Innovaspain [Blog]. Recuperado de: <https://www.innovaspain.com/banco-santander-implanta-un-nuevo-modelo-para-la-gestion-del-talento/> [02/02/2019].

Inovaspain.com (2017). Santander, premiado por su buen hacer en recursos humanos. Innovaspain [Blog]. Recuperado de: <https://www.innovaspain.com/banco-santander-premiado-recursos-humanos-top-employers-institute/> [02/02/2019].

Máshumano Empresa (2017). Nuevos modelos de gestión y evaluación del talento humano [Blog]. Recuperado de: <https://www.mashumano.org/blog-empresa-mashumano/1039-nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-y-evaluaci%C3%B3n-del-talento-humano.html> [07/02/2019].

Fecha del caso: Febrero de 2019.

Palabras clave: evaluación del desempeño, talento, *pool* de talento.

Preguntas sobre el caso

1. Explique en qué consiste el programa MyContribution implantado por el Banco Santander.
2. ¿Qué significa el término “*pool* de talento”? Relacione MyContribution con la gestión del talento y las iniciativas que desarrolla la compañía en este sentido.