



# Transformación cultural tras la crisis: **preparados para los nuevos retos**

Dirección general de Capital Humano

Febrero 2016

# Llegamos a la privatización del Banco tras un proceso complejo y muy duro desde el punto de vista de negocio, empleo y reputacional



- **Cierre** de más de **680 oficinas**.
- **Fuertes restricciones** al tamaño de balance.

- **4 ERES** que rebajan la plantilla a la mitad. **Fuerte inestabilidad**.
- **Recortes** sustanciales en las **condiciones de empleo**.
- Fortísima **contención de gastos**.

- **3 equipos directivos diferentes**.
- **Crisis de credibilidad** del sector financiero.
- **Problemas reputacionales** por preferentes y salidas de directivos.

# En el momento de la privatización la organización está en una posición defensiva

---

## ¿CÓMO SE ENCUENTRAN LA ORGANIZACIÓN?

A la defensiva

Volcada en el control y en la jerarquía

Con metas y valores poco claros

Con desconfianza en el liderazgo formal

Con poca relación entre las áreas

Con una cultura de “clan” dentro de cada área

Con un bajo sentimiento de pertenencia



Este estado de ánimo de la organización se refleja en cada una de las variables que medimos en el análisis de cultura y clima

Tenemos que ser capaces de preparar la organización para los nuevos retos, y para ello debemos recuperar el sentimiento de pertenencia

---

The logo for ABANCA is displayed in blue, bold, sans-serif capital letters. It is preceded by two blue slanted parallel lines. The logo is centered within a large, light gray circular graphic that has a subtle gradient and a soft shadow.

//ABANCA

En Junio 2014 nace ABANCA.  
**Un Banco nuevo pero  
no un Nuevo Banco:**

1. Nuevos valores.
2. Nuevo código ético.
3. Nueva estrategia.
4. Nuevas formas de hacer.
5. Mayor pro actividad comercial.
6. Cultura de meritocracia, mejora continua y gestión de riesgos global.

**¡Nace el proyecto  
de Agentes de Valores  
y Cambio!**

El proyecto de agentes de valores y cambio involucra a todo el Banco, y se articuló en ocho fases

1. Diagnóstico y fijación de objetivos.
2. Definición y concreción del rol.
3. Selección de los agentes.
4. Capacitación de los agentes.
5. Comunicación del proyecto.
6. Proceso de apoyo y acompañamiento.
7. Seguimiento de la actividad.
8. Reconocimiento.

## FASE 1

### Diagnóstico y fijación clara de los objetivos del proyecto

---

Tras la privatización se realizan

- **Pruebas individuales** de perfiles competenciales y rasgos culturales
- **Focusgroup**
- **Medición** de la cultura y clima

Se fijan los siguientes **objetivos para el proyecto:**

- **Recuperar** el orgullo de pertenencia
- **Interiorización** de los nuevos valores y formas de hacer
- **Rebajar** el componente de clan y jerarquía
- **Orientar** el banco hacia el mercado y la adhocracia
- **Ganar** en pro actividad comercial
- **Recuperar** la cuota de mercado

## FASE 2

### Definición y concreción del rol de los agentes de valores y cambio

---

Para cada rol se define:

1. **Objetivo primordial**
2. **Metodología de actuación**
3. **Nivel de interlocución**
4. **Tareas y funciones**
5. **Nivel de capilaridad**



#### **Agente de Cambio.**

1 por DG y DT

**Impulso de la gestión** del cambio y en la transformación cultural.



#### **Agente de Valores.**

Más de 800 personas

**Se centran en la difusión** de los valores corporativos, en los nuevos protocolos y formas de hacer , en la mejora continua y en la gestión de riesgos de todo tipo.

## FASE 3

### Selección de los agentes

---

#### Personas:

1. **Identificadas con los Valores ABANCA.**
2. **Buena relación con el responsable y compañeros.**
3. **Referente en calidad de servicio y desempeño laboral,**
4. **Apoyo y mediación entre directivos, mandos, supervisores y colaboradores.**
5. **Son líderes naturales.**
6. **Habilidades comunicativas.**
7. **Ejemplo y fomento del trabajo en equipo.**



#### **Agente de Cambio.**

1 por DG y DT

**Puestos de responsabilidad, mandos intermedios:**  
coordinadores, gerentes, directores.



#### **Agente de Valores.**

Más de 800 personas

Personal preferentemente **sin puesto de responsabilidad pero con una fuerte credibilidad.** Los valores no deben ser impuestos.



## FASE 4

### Capacitación de los agentes

---

#### **Agente de Cambio.**

1 por DG y DT

- 20 acciones formativas en Coruña, Vigo y Madrid
- Pack de herramientas y guías: mapas de riesgos, feedback, etc...
- Formación continua

#### **Agente de Valores.**

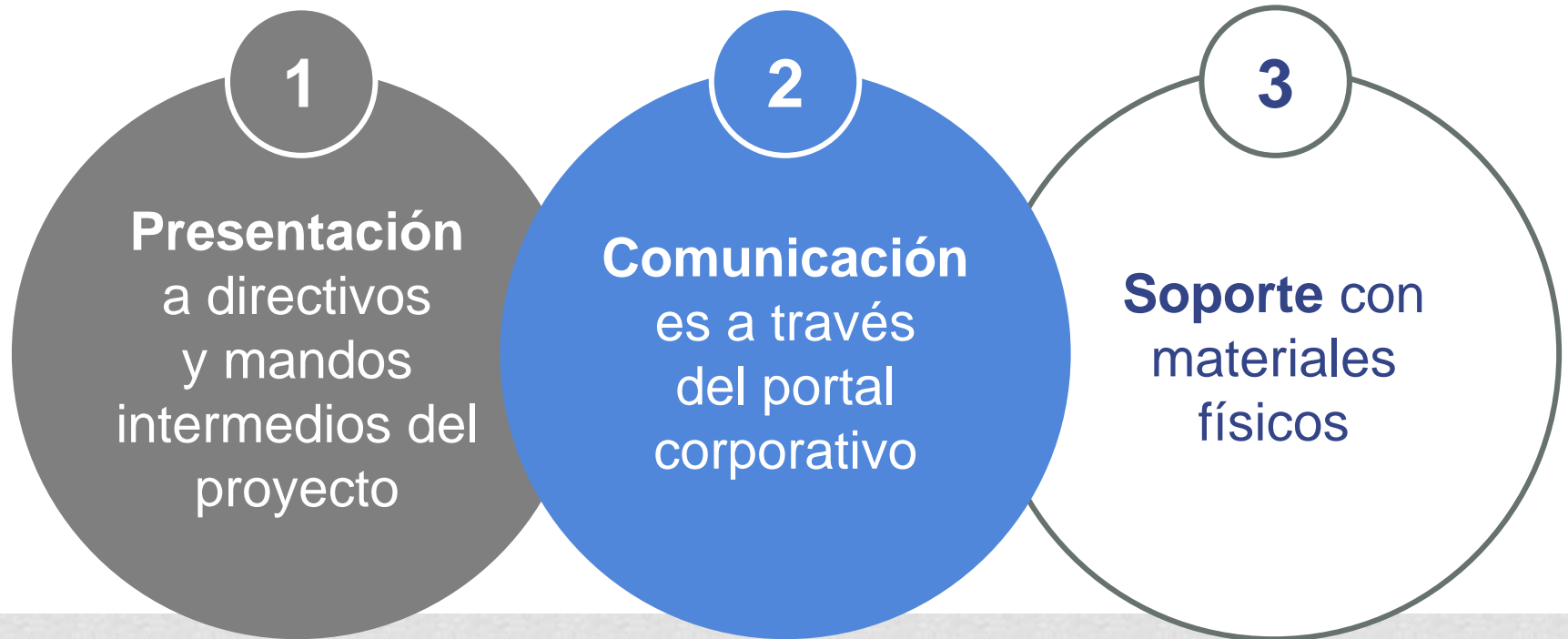
Más de 800 personas

- 2 acciones formativas: Coruña y Vigo.
- El modelo de gestión del cambio (Modelo de Blejmar).
- Delegación, apertura y confianza de los líderes formales
- Pack de herramientas y guías: mapas de riesgos, feedback, etc....
- Formación continua basada en multiconferencias periódicas.

## FASE 5

# Comunicación del proyecto a la organización y sponsorización desde la alta dirección

---



## FASE 6 y 7

# Apoyo y acompañamiento permanente a los agentes y seguimiento de la actividad.

Desde la Gerencia de Cultura y Gestión del Cambio:

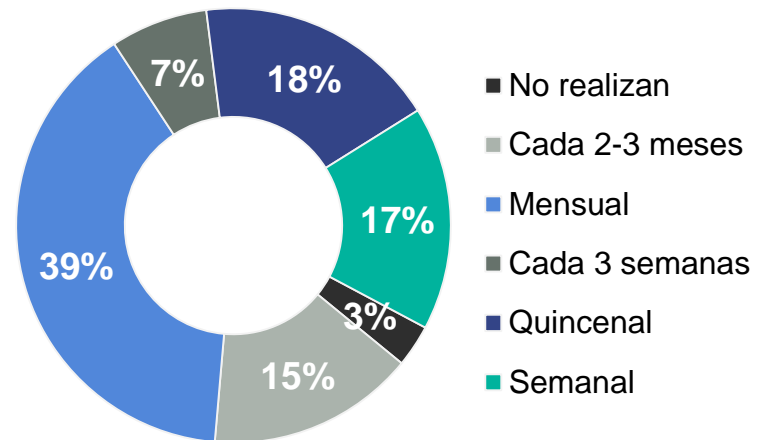
1. Responsable de acompañar en todo el proceso a los Agentes.
2. Responsable de su formación y direccionamiento.
3. Coordina encuentros entre agentes y el boletín dirigido a los agentes.
4. Realiza el seguimiento de la actividad

## Agente de Cambio

Seguimiento trimestral (actualmente semestral),

## Agente de Valores

Seguimiento mensual



### Reconocimientos



## Convención anual

Vicepresidente de ABANCA,  
Juan Carlos Escotet Rodríguez,  
y del CEO de la empresa,  
Francisco Botas.



## Comunicación interna

Notas de reconocimiento  
al trabajo, buenas prácticas  
y planes  
de acción.

## La involucración y actividad de los Agentes ha sido indiscutible, pero han conseguido transformar la cultura y clima?

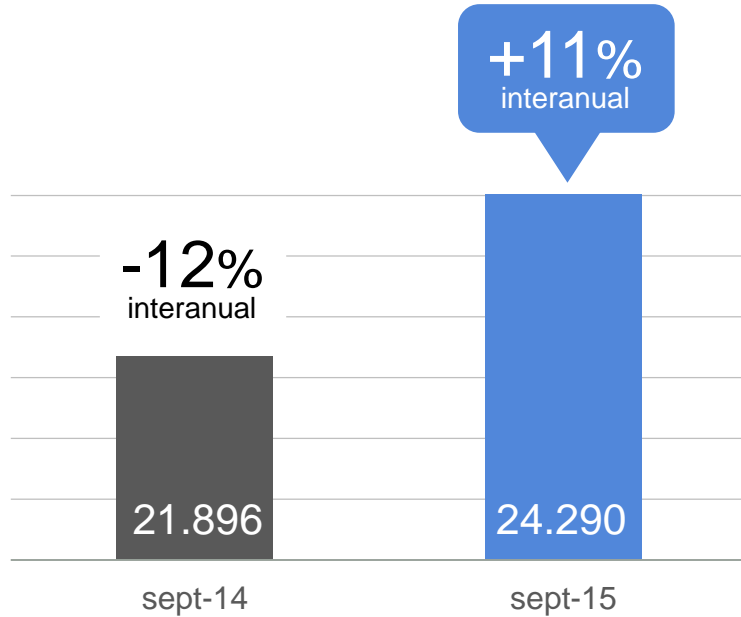
Indicador	Mejora
Índice de Alineación con la Estrategia (encuesta cultura y clima)	+ 18pp
Índice de Pertenencia (encuesta cultura y clima)	+ 20pp
Índice Trabajo en Equipo (encuesta cultura y clima)	+12pp
Índice Adaptabilidad y flexibilidad (encuesta cultura y clima)	+10pp
Índice Mejora Continua (encuesta cultura y clima)	+7pp

Indicador	Mejora
Índice Gestión del Riesgo (encuesta cultura y clima)	+12pp
Índice de trabajo entre áreas (encuesta cultura y clima)	+11pp
Índice de enfoque cliente (encuesta cultura y clima)	+9pp
Índice de Innovación (encuesta cultura y clima)	+14pp
Índice de liderazgo	+11pp

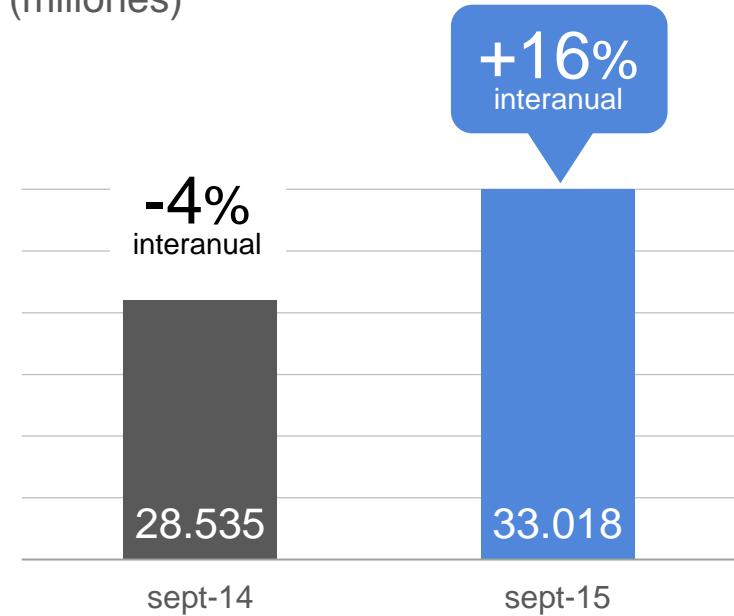
**Mejora muy significativa tanto en cultura como en clima**

# .... y potenciar resultados?

## Crédito normal (millones)



## Total captación de recursos de clientes minoristas (millones)



**+53pb**

Cuota mercado  
**crédito Galicia**

Alcanzando un 31% de cuota

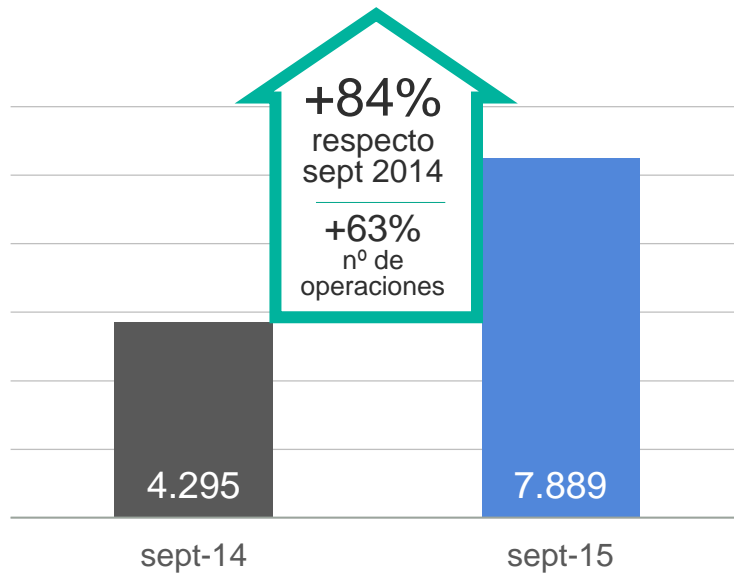
**+45pb**

Cuota mercado  
**depósitos Galicia**

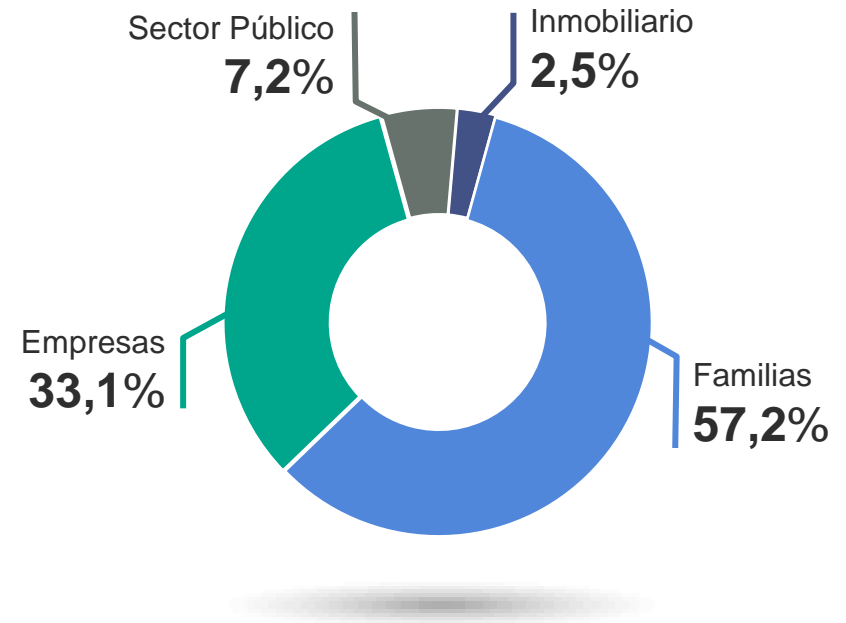
Alcanzando un 41% de cuota

# .... y potenciar resultados?

## Total volumen financiado (millones)



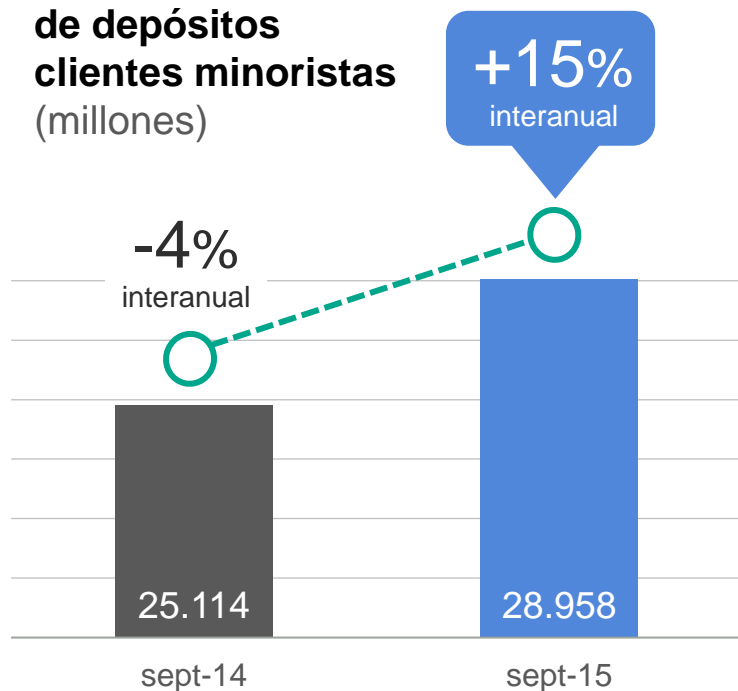
## Estructura cartera de crédito



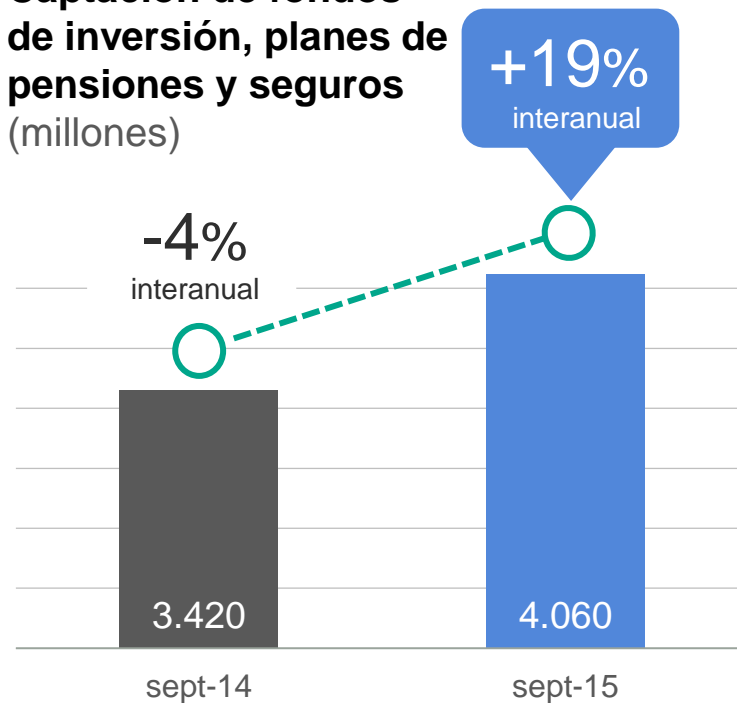
**Se conceden 7.889 millones de financiación hasta septiembre, un 84% más que hace un año**

# .... y potenciar resultados?

**Captación de depósitos de clientes minoristas**  
(millones)



**Captación de fondos de inversión, planes de pensiones y seguros**  
(millones)



**Crece la vinculación con clientes**

**Gran dinamismo en fondos de inversión**



# Conclusiones finales

Consideramos por tanto que el proyecto de Agentes de Valores y Cambio constituye un ejemplo de transformación cultural que **prepara a la empresa para un nuevo entorno....**

- ✓ en el que la involucración de la más alta dirección ha sido total.
- ✓ en el que el reto era especialmente duro
- ✓ que sería hasta cierto punto fácilmente replicable por otras empresas, pues se ha desarrollado completamente de forma interna y sin grandes inversiones...
- ✓ **que demuestra que si algo se persigue con fuerza, se puede conseguir.**

**//ABANCA** | Gracias  
Sentir común