



## “Nos mueven los valores”, una carrera que afianza la marca de empleador del Banco Santander

Entre el 1 y el 3 de octubre de 2009 empleados del Banco Santander recorrieron los 510 Km. que separan la Ciudad Financiera (en Boadilla del Monte, Madrid) de la capital cántabra en poco más de 50 horas. La carrera, bajo el lema “Nos mueven los valores”, supuso un hito del programa “Santander eres tú”, que la entidad lleva desarrollando desde 2007, año en que puso en práctica una serie de prácticas de Marketing de RR.HH. para poner en valor su oferta como empleador. Con el objetivo de analizar estas prácticas y profundizar en investigaciones que tengan aplicación en el ámbito empresarial, Banco Santander y la Universidad Complutense de Madrid han creado la Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de RR.HH.

José ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano.



El 27 de enero de 2010, el rector de la Universidad Complutense de Madrid, Carlos Berzosa, y el director general y director de la División de Recursos Humanos de Banco Santander, José Luis Gómez Alciturri, firmaron un convenio por el que se creaba la Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de Recursos Humanos. La

cátedra tendrá por objeto el análisis, la investigación y la docencia de la situación y las perspectivas del Marketing en su aplicación a la gestión de los RR.HH. en las organizaciones.

A las 10:00 de la mañana del 1 de octubre de 2009 se daba la salida en el Edificio Pereda de la Ciudad Financiera del Santander a la carrera “Nos mueven los valores”, que llegaría casi tres días más tarde (el 3 de octubre a las 12:42 h.) al Edificio Pereda de la capital cántabra, sede del primer banco español. Un grupo de 56 empleados recorrió los 510 Km. que separan Boadilla de Santander en 50 horas y 42 minutos. Son dos hechos con una estrecha relación entre ambos.

No se trata de dos hechos aislados. Ambos están estrechamente relacionados. El Banco Santander constituye una de las marcas de empleador de referencia, apoyado en la aplicación del Marketing a públicos internos. Su proyecto “Santander eres tú”, en marcha desde 2007 en todos los países donde está presente la entidad, lo sitúa a la vanguardia mundial. La marca interna de empleador es “Santander eres tú” y la externa es “Santander puedes ser tú”. Estos lemas tienen su adaptación a cada uno de los mercados

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.  
**Título:** “Nos mueven los valores”, una carrera que afianza la marca de empleador del Banco Santander.  
**Fuente:** Capital Humano, nº 243, pág. 00. Mayo, 2010.

**Resumen:** En 2007 el grupo Banco Santander creó un departamento de Marketing de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, para potenciar una serie de políticas destinadas a afianzar su marca como empleador, tanto interna como externamente. Uno de los resultados ha sido el proyecto “Santander eres tú”, mediante el que ha llevado a cabo una serie de acciones que han permitido poner en valor su oferta como empleador. Después de tres años, la necesidad de dar un salto cualitativo a estas políticas y la vocación de apoyar la investigación universitaria han llevado a la entidad a crear la Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de RR.HH. en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid. Una de las herramientas que más impacto ha tenido ha sido la carrera “Nos mueven los valores”.

**Descriptor:** Marketing de RR.HH. / Valores / Employer Branding



locales. Por ejemplo, en Argentina el lema es "Santander sos vos".

José Luis Gómez Alciturri, responsable del área de Recursos Humanos del banco, explica que "la idea de la carrera surgió de un grupo de empleados y de la convicción de que nuestros valores corporativos son nuestra esencia. Por eso decidimos que el lema fuera "Nos mueven los valores". Es una forma de demostrar nuestra cultura. Es convertir un reto deportivo en un ejemplo de compromiso, esfuerzo y trabajo en equipo, es decir, en un reto profesional".

Por su parte, el patrocinio de la cátedra es una iniciativa pionera en España que se enmarca en la actual Ley Orgánica de Universidades y en los propios Estatutos de la UCM, que impulsan el establecimiento de los cauces necesarios para fortalecer las relaciones y vinculaciones recíprocas entre universidad y sociedad. La cátedra estará dirigida por el director general de Banco Santander y por el profesor Víctor Molero, catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCM. Los diversos trabajos de investigación y docencia que se desarrollen al amparo de la cá-

tedra serán coordinados por los profesores del grupo de investigación MARKCO2, de dicho departamento.

Ambas iniciativas han partido del departamento de Marketing de RR.HH, que está integrado en la Dirección Corporativa de RR.HH., a cuyo frente está Ana Bolado. De ella dependen también los Centros de Excelencia, como el de Formación y Conocimiento (que dirige Almudena Rodríguez), el Compensación o el de Desarrollo. "Marketing de RR.HH. es una de las autopistas corporativas que luego tienen su aplicación local en cada país, a partir de un corpus común para todos, para los 180.000 empleados", explica Nazaret Barriga.

### ENSEÑANZAS "A LA CARRERA"

Los principales objetivos de la carrera fueron promover que los empleados del grupo vivieran los valores corporativos, reflejar su diversidad y fomentar el orgullo de pertenencia. Participaron 56 empleados (15 mujeres y 41 hombres, uno de ellos con discapacidad auditiva), pertenecientes a 15 países y a 31 entidades del grupo bancario. Bajo el lema "Nos mueven los valores" recorrieron 510

**La iniciativa ha generado un sentimiento de emoción,  
orgullo y admiración por las cualidades del Grupo  
Santander, tanto en los participantes como en su entorno**

Km. por carreteras secundarias, divididos en 6 etapas y 51 tramos de 10 Km.

“El hecho de dividir la carrera en 6 etapas obedeció a identificar cada una con uno de los valores del grupo: dinamismo, innovación, ética profesional, orientación comercial, fortaleza y liderazgo”, agrega Gómez Alciturri. La carrera duró 50 horas y 42 minutos y se realizó mediante relevos continuados, día y noche, sin interrupciones. “Todos los participantes recorrieron el primer tramo y el último y cada uno corrió al menos uno de los tramos intermedios. Los corredores tenían asignados unos tramos según su forma física y la dificultad de estos. Sin embargo, la mayoría quiso correr más kilómetros como muestra de su compromiso. En total, los participantes asumieron 314 Km. más de

los previstos”, apunta Nazaret Barriga, del departamento de Marketing de RR.HH.

Durante la carrera se produjeron numerosas situaciones en las que el trabajo en equipo marcó la diferencia. “Los corredores más experimentados, en vez de preocuparse por batir su marca individual, apoyaron a los más rezagados para llegar todos juntos a la meta”, recuerda el responsable de RR.HH”.

El presidente de la entidad, Emilio Botín, destacó en el momento de la salida: “Queremos que esta carrera sea un reflejo de algunas de las mejores cualidades del Grupo Santander como son la internacionalidad o el trabajo en equipo, que es lo que permite alcanzar las metas por muy difíciles que a veces parezcan”. Por su parte, tras la llegada a meta, Alciturri aseguró: “Siento orgullo por ser parte de un equipo como no hay igual en el mundo, la gente del Santander”.

La carrera quiso involucrar a todos los profesionales, no sólo a los participantes activos. Para difundir esta actividad en el seno del grupo se utilizaron todos los canales internos habituales (intranets de cada uno de los países, comunicados por correo electrónico) y una web específica ([www.carrerasantanderestu.com](http://www.carrerasantanderestu.com)) que se creó en español, inglés y portugués, abierta a los participantes en la carrera y a todos los empleados del grupo.

#### **DE LA PRÁCTICA A LA TEORÍA**

Por lo que hace a la cátedra se refiere, la colaboración entre el banco y la universidad no es nueva. Víctor Molero explica que “la relación previa que manteníamos nos hizo ver que teníamos una oportunidad extraordinaria. El Santander había sido pionero en la aplicación de esto en la empresa y nosotros teníamos la vocación de ser pioneros en la vertiente académica, pero en el mismo campo de estudio. De no ser por ellos no podríamos hacer nuestro trabajo”. En su opinión, el reparto de tareas está claro: “Por una parte, el Santander tiene un compromiso muy firme con la universidad; por otra, nosotros como departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, en la Complutense, nos planteamos qué parcelas de estudio e investigación desde el ámbito del Marketing podrían ser novedosas y supongan aportes



# Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

••• people  
excellence  
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

[www.peoplexcellence.com](http://www.peoplexcellence.com)

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO



Los objetivos de la carrera son promover los valores corporativos, reflejar la diversidad del Grupo y fomentar el orgullo de pertenencia.

de interés para la comunidad científica y para la sociedad, en este caso el ámbito empresarial”.

“Pensamos que es bueno que las cosas se investiguen a través de la universidad. Nosotros venimos trabajando en Marketing de Recursos Humanos desde 2007 y nos ha funcionado. Ahora queremos dar un paso más con el apoyo de la universidad. Tenemos que evolucionar a partir de la buena práctica profesional. No podemos seguir haciendo siempre lo mismo, justifica Nazaret Barriga.

En los últimos años el grupo de investigación MARKCO2, que dirige Molero, ha orientado sus esfuerzos hacia aspectos inexplorados en el campo del Marketing desde los ámbitos académico y científico, como el Marketing neuronal, el Marketing deportivo o el Marketing de recursos humanos. “Pensamos que son investigaciones que podríamos acometer porque tenemos músculo suficiente para acometerlas, siempre y cuando contemos con entidades de primer nivel que apoyen nuestra inquietud científica o intelectual y demuestren que no estamos desconectados de la realidad empresarial”, concluye.

Los trabajos se concretarán en dos áreas: el desarrollo de programas, cursos y seminarios

sobre Marketing de Recursos Humanos, y la ejecución y difusión de estudios e investigaciones relacionados con el tema. Con ello se pretende favorecer la difusión y especialización de la aplicación del Marketing al ámbito de los recursos humanos, y profundizar en su conocimiento con una aproximación científica. Víctor Molero, catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la UCM y codirector de la cátedra, explica que “a nosotros nos interesan los

“por qué”, al Santander le interesa conocer los usos y aplicaciones del Marketing de Recursos Humanos para el ejercicio profesional. Va a ser una unión tremendamente fructífera porque vamos a definir las investigaciones conjuntamente buscando el interés de ambos”. Y con una

clara vocación de divulgación. “No se trata sólo de hacer investigación seria y con impacto, sino también de divulgarla entre los que serán futuros gestores de empresas mediante jornadas, mesas redondas, etc., destinadas a un público universitario”, apostilla.

La utilización del Marketing en la compleja tarea de la gestión de los empleados es un campo escasamente estudiado por el mundo académico y de enorme interés para el mundo empresarial, cuyo principal activo es el talento de las personas. “Pensamos



## La carrera refleja las mejores cualidades del Grupo, como la internacionalidad o el trabajo en equipo, que es lo que permite alcanzar la meta, por difícil que parezca

que esta disciplina hay que elevarla de categoría”, afirma la directora corporativa de Formación, Conocimiento y Desarrollo de Banco Santander, Almudena Rodríguez Tarodo.

### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las primeras investigaciones se centrarán en el estudio de los atributos que inciden directamente en la atracción, fidelización y compromiso de las personas, con el fin de comprender la manera en que las campañas de Marketing que están dirigidas a los profesionales pueden ser más efectivas. Molero señala que “ahora estamos poniendo el énfasis en el “employer branding”, que es una aplicación del Marketing a los empleados. Hay tres campos: el fenómeno de la atracción, que el banco tiene muy trabajado; el fenómeno de la retención, que también está estudiado; y el del compromiso, en el que tenemos mucho interés por averiguar cuáles son los pilares que hacen posible el compromiso de las personas con la organización y cómo el Marketing puede

hacer una aportación válida para conseguir este resultado”, agrega.

Víctor Molero considera que, desde el punto de vista académico, el trabajo de la universidad consiste en preguntarse por qué las cosas que funcionan, funcionan como funcionan. “Cuando el Santander puso en marcha la campaña “Santander eres tú”, obtuvo determinado resultado. A nosotros nos interesa conocer los porqués que justifican esa campaña y los porqués de los resultados que se obtienen”, puntualiza.

Por su parte, Almudena Rodríguez pone el énfasis en la internacionalidad del proyecto. “Por nuestra propia naturaleza, todo lo que hacemos no se hace sólo en España. El gran éxito después de haber puesto en marcha el proyecto de Marketing de Recursos Humanos es que tenemos resultados tangibles de cómo se aplica en más de 170.000 empleados, en más de 10 idiomas y con unas directrices corporativas y una aplicación local. No estamos trayendo información de otros países, sino que estamos trasladando prácticas que obedecen a resultados empíricos. Queremos que nuestros empleados tengan una mayor vinculación con la entidad. Tratar al cliente interno como lo hacemos con el externo. Es algo que queremos ver qué refrendo académico puede tener”, subraya Rodríguez. “Queremos convertir a España en un referente internacional”, apostilla Molero.

El grupo de corredores reflejaba la diversidad de la Compañía.



Almudena Rodríguez deja claro que “no se trata de que nosotros aportemos exclusivamente financiación. Desde que iniciamos el proyecto hemos trabajado para transmitir a nuestros empleados nuestros valores y las ventajas de trabajar en el Banco Santander. Hemos visto cómo se iba concretando en resultados concretos, cómo se iba incrementando la valoración por parte de los empleados y cómo la entidad está respondiendo. Llevábamos tiempo preparando contenidos y apoyándonos en la universidad. Por eso pensamos en darle mayor trasfondo académico, que se apoyara nuestra experiencia en una investigación y en la docencia.

Banco Santander aplica su filosofía de orientación al cliente que le ha llevado a ser una de las principales entidades financieras también a su relación con sus 180.000 emplea-

En 1996, Emilio Botín, presidente del Banco Santander, manifestó su intención de convertir al banco en una entidad más competitiva e identificada con la sociedad. Apostó por la universidad, en la certeza de su papel fundamental como eje de desarrollo y progreso. El compromiso del Banco Santander se materializaría con la creación de un carnet universitario<sup>1</sup> en colaboración con la Universidad de Cantabria. Este ejemplo de relación universidad-empresa fue el germen del programa Santander Universidades, gestionado desde 1997 por un área del banco que dirige José Antonio Villasante, director general de Banco Santander.

La creación de la División Global Santander Universidades, que tuvo lugar en diciembre 2006, indica la importancia que el Banco Santander da a la relación con las universidades. Además de ser designada como "división", su dependencia es directa de Alfredo Sáenz, consejero delegado de Banco Santander, y de Emilio Botín, presidente de Banco Santander.

El banco mantiene actualmente más de 800 convenios integrales de colaboración con universidades de Europa, América y de otras partes del mundo (China, Marruecos y Rusia). Y a través de Universia, uno de los proyectos conjuntos del banco con las universidades, el Banco Santander se relaciona con 1.169 instituciones académicas de 23 países. La colaboración entre el banco y la universidad se articula a través de varias líneas e actuación: becas, cátedras, investigación, nuevas tecnologías.

El Programa de Becas Santander beneficia cada año a más de 14.000 universitarios<sup>2</sup>, entre becas y prácticas profesionales. Es la mayor inversión en programas de becas y movilidad que hace una institución privada en el mundo. Las becas están destinadas a fomentar la movilidad internacional de estudiantes y profesores, a facilitar el acceso a la universidad, a promover la investigación y formación especializada de profesores, y a desarrollar prácticas profesionales.

El banco se ha implicado en la creación de cerca de 50 cátedras, que unen, en muchas ocasiones, a investigadores de varias universidades y que cuentan con el apoyo del banco para el desarrollo de sus proyectos docentes y de investigación. Destacan entre ellas nueve cátedras UNESCO, tres cátedras volantes del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), siete cátedras de la Universidad Nacional Autónoma de México conjuntas con distintas universidades españolas, y ocho cátedras de Empresa Familiar (en las universidades de Almería, Cantabria, Granada, Jaén, Málaga, Salamanca, Sevilla y Valladolid). A ellas se acaba de unir la recientemente creada con la Universidad Complutense de Madrid.

La entidad que preside Emilio Botín también colabora con las universidades en el fomento de la Sociedad del Conocimiento, así como en iniciativas que promueven el uso de las nuevas tecnologías entre los

<sup>1</sup> Tarjeta Universitaria Inteligente (TUI)

<sup>2</sup> Alumnos de grado y postgrado, docentes, investigadores y personal de administración y servicios.



De izq. a dcha: José Manuel Rostro, Elena Leal, Víctor Menéndez, Silvia Ruiz, Francisco Sánchez, José Luis Gómez Alciturri (director general, responsable de RR.HH. del grupo Santander), Javier Bugallo, Isabel Viegas, Almudena Rodríguez Tarodo y Juan Gorostidi.

universitarios. En el marco de la filosofía del banco de colaboración entre universidades, Santander Universidades apoya desde hace tiempo dos proyectos globales de gran envergadura: la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes y Universia. La Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes nació en 1999 por iniciativa de la Universidad de Alicante, el Banco Santander y la Fundación Marcelino Botín y su objetivo es la difusión de la literatura y las letras hispanoamericanas en el mundo.

Universia es la mayor red de universidades de habla hispana y portuguesa del mundo y es una de las principales áreas de actuación de la División Global Santander Universidades. Está formada por 1.169 universidades de 23 países de Iberoamérica. Asimismo Universia cuenta con el apoyo de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) y del Consejo Superior de Investigaciones Científicas Español (CSIC). Universia trabaja para ser un espacio de intercambio de conocimiento, innovación y cooperación que ayude a generar nuevas oportunidades para la comunidad universitaria en áreas relacionadas con el empleo, la formación continua y la creación de redes de tiempo libre.

En 2010 (los días 31 de mayo y 1 de junio) se celebrará, con el respaldo de Banco Santander, en Guadalajara (México) el II Encuentro Internacional de Rectores Universia, con el lema "Por un espacio iberoamericano del conocimiento socialmente responsable", en el que se debatirá sobre los desafíos que ha de afrontar la Universidad del futuro. Están invitadas a participar en el encuentro las 1.169 universidades socias de Universia, presentes en 23 países, así como instituciones académicas de Reino Unido, Estados Unidos, Rusia o China que no forman parte de esta red universitaria, pero que cuentan con la colaboración de Santander Universidades para el desarrollo de sus proyectos.

# Hay documentos de los que una empresa puede estar orgullosa. Otros de los que no.

## Para reproducir digitalmente y mediante fotocopia libros, revistas y periódicos... obtenga la licencia de CEDRO

**CEDRO**

CENTRO ESPAÑOL DE DERECHOS REPROGRÁFICOS

Somos el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO), asociación sin ánimo de lucro de autores y editores de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Nuestra misión es representar y defender los legítimos intereses de autores y editores de libros y publicaciones periódicas, facilitando y promoviendo el uso legal de sus obras. [www.cedro.org](http://www.cedro.org)



## [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)

Le invitamos a visitar nuestra nueva plataforma de Internet nacida para facilitar a empresas, centros educativos y otras organizaciones sus procesos de gestión documental y el respeto de la propiedad intelectual, contribuyendo a desarrollar las políticas de responsabilidad social corporativa.

dos. Sus claves están en conocer, escuchar, segmentar y aportar soluciones a los profesionales con el fin de impulsar su crecimiento personal y profesional.

Los resultados serán estructurados para su publicación en revistas académicas y congresos científicos, y difundidos, a través de resúmenes y síntesis, en medios de comunicación masiva. Se ha comenzado ya a trabajar en la creación de jornadas y cursos en los que docentes implicados en la cátedra y otros especialistas participarán para analizar las cuestiones relativas al Marketing y los recursos humanos. La oferta docente y resúmenes de los resultados de las investigaciones concluidas o en curso, también se podrán consultar mediante la web del Grupo de Investigación MARKCO2.

#### CONSTRUYENDO EL FUTURO

El futuro de esta nueva disciplina ofrece grandes posibilidades de desarrollo. ¿Qué puede o debe aprender Recursos Humanos del Marketing? Víctor Molero lo tiene claro: “Yo destacaría todo lo relacionado con el comportamiento del consumidor. Los Recursos Humanos han intentado conseguir de las personas un mejor rendimiento, mientras que el Marketing intenta conseguir la satisfacción de las personas para que su relación con un mercado o un producto tengan con-

tinuidad en el tiempo. La campaña “Santander eres tú” va en la línea de considerar a las personas que trabajan en la entidad como alguien que tiene que dar un rendimiento, pero que al mismo tiempo hay que tener en cuenta para lograr su mayor satisfacción, porque son personas con las que queremos tener una vinculación de largo plazo y satisfactoria para ambas partes”.

Almudena Rodríguez considera que la denominación de “Marketing de Recursos Humanos” no es arbitraria. Hasta ahora se ha hablado del concepto de Marketing interno, pero nosotros hemos querido ser más explícitos y enfocarnos en la disciplina de recursos humanos. “Hasta ahora los departamentos de RR.HH. han hecho las cosas muy bien, pero no han puesto en valor todo lo que han hecho, o la organización no lo percibía, porque hemos estado más ocupados en hacer que en contar. Unir las dos disciplinas permite que profesionales de los dos ámbitos pongan en valor las políticas de Recursos Humanos. Con un buen plan de Comunicación la organización puede percibir y poner en valor lo que estamos haciendo. El cliente interno estará más satisfecho cuanto más conozca lo que la organización está haciendo por él. Primará el enfoque interno y el externo en el área de reclutamiento, para comunicar nuestra oferta de valor dentro de la campaña “Santander puedes ser tú” y atraer y retener talento”, concluye.

Epre num nulleniam, qui derchillest magnameni cum, volore, omnieni enihicia doluptas rem est, si adion earchil id



A este respecto, Almudena Rodríguez puntualiza que la crisis ha hecho que reclutar no sea tan necesario, pero se corre el riesgo de reclutar mucho talento a bajo precio. “Si haces eso la gente se irán porque pensará que no eres capaz de compensar adecuadamente el talento, que no está en el mejor sitio para trabajar. José Luis Gómez Alciturri considera que “si nuestra materia prima fundamental es la materia gris tenemos que ser capaces de encontrar a los mejores donde estén y conseguir que quieran trabajar con nosotros. La cuestión no está tanto en el talento, como en el talento crítico. Hoy estamos pensando en lo que vamos a necesitar en el futuro, a cinco o diez años”.

Gómez Alciturri, por su parte, considera que “si nuestra materia prima fundamental es la materia gris, tenemos que ser capaces de encontrar a los mejores donde estén y

atraerlos. La cuestión no está tanto en el talento, como en el talento crítico. Hoy estamos pensando en lo que vamos a necesitar en el futuro, a cinco o diez años”.

María Avello, profesora del grupo de investigación MARKCO2, explica que “el Marketing tiene que averiguar qué es lo que el consumidor quiere. Externamente es importante saber qué quieren las personas que quieren entrar a trabajar en el Santander. Para eso es importante saber cuales son los factores de atracción y compromiso para después hacer una comunicación correcta. La carrera “Nos mueven los valores” fue una de esas herramientas”.

Almudena Rodríguez explica que “internamente estamos utilizando muchas herramientas de Marketing externo. Creo que son dos caras de la misma moneda. Todo lo que transmitimos hacia fuera es conocido por nuestros empleados. El matiz es sólo cómo lo cuentas, cómo te diriges a públicos diferentes. El mensaje es el mismo y la oferta de valor también”. Pero no todo queda en la venta interna. “También tenemos que contar con mejores indicadores que vinculen las políticas de recursos humanos a los resultados de la organización, sin olvidarnos de la contribución a la formación de profesionales en el área de marketing de recursos humanos. Hoy quienes están trabajando en esta área han llegado por oficio, no por formación”, puntualiza.

## PERSPECTIVAS DE FUTURO

La cátedra abre la puerta a nuevos retos prácticos e intelectuales. Víctor Molero lo expresa en los siguientes términos: “Lo bonito en la vida son las fronteras. Es donde uno se encuentra con lo otro y esa diversidad es lo realmente creativo. El Marketing hasta ahora ha estado orientado a conseguir resultados con los mercados y los Recursos Humanos a conseguirlos con las personas. En encuentro de dos disciplinas distintas con un objetivo compartido es, en sí, bonito. Pero, no sólo eso. Tenemos que aprender de ello y sacar conclusiones aplicables”.

En otro orden, la carrera más que un reto deportivo fue una forma de plasmar que los valores son algo tangible y se convirtió en un vehículo para transmitir la cultura del grupo



“La carrera no es más que una herramienta más de la política de Marketing de RR.HH. que sigue el grupo desde hace 3 años. La iniciativa generó un sentimiento espontáneo de emoción, orgullo y admiración por las cualidades del grupo, tanto en los participantes como en su entorno. De Madrid salieron 56 corredores desconocidos entre sí, cada uno con una bandera distinta. A Santander llegaron 56 compañeros muy unidos bajo unos mismos colores, los del Santander”, explica José Luis Gómez Alcuturri. La experiencia está previsto repetirla en el futuro. Ya han surgido diversas iniciativas. Lo más probable es que se busquen otras localizaciones en otros países para repetir la experiencia que se vivió entre Boadilla del Monte y Santander. ▲