

Desayunos CincoDías



De izquierda a derecha: Luis Pató (GEC), Carlos González (Bankia), Arturo Ferrer (Banco Popular), Francesc Fàbregas (GEC) y Pilar Concejo (BBVA), durante el desayuno organizado por CincoDías.

La banca forma a su plantilla para volver a ganarse al cliente

La banca española atraviesa un proceso de transformación histórico que coincide con uno de los momentos en que peor valoración recibe por parte de la ciudadanía. Para adaptarse a los tiempos y volver a transmitir la confianza perdida, las entidades han potenciado sus programas de formación interna, uno de los pocos capítulos que ha logrado mantenerse relativamente a salvo de las políticas de ajuste. Actualizarse ante los múltiples cambios regulatorios, adaptarse a los procesos de fusión y reducción de plantilla de las entidades o conocer en profundidad los productos complejos que se comercializan son algunos de los retos fundamentales que diariamente afronta el personal del sector y que la banca combate, cada vez más, a través de la formación.

Los responsables de esta área en algunas de las principales entidades financieras del país reflexionaron sobre la necesidad y efectividad de estos programas en un desayuno organizado por CincoDías en colaboración con la consultora GEC, especializada en la gestión del conocimiento para empresas. Una impresión generalizada es que estos

Las entidades financieras potencian sus políticas de formación para afrontar la necesidad de "reorientar la relación con la clientela" y adaptarse a los cambios del sector

tiempos de crisis requieren redoblar los esfuerzos en la preparación de la plantilla.

"Una vez pase esta época de sustos, una vez resuelto lo urgente, creo que hay una tarea posterior a hacer, una tarea grande para la banca en general, que sería la de reorientar la relación con el cliente", avanza Arturo Ferrer, director de formación y desarrollo de Banco Popular. Desde su punto de vista, esta es una de las asignaturas pendientes del sector financiero pues, si bien otros "lo han vivido antes, me imagino que en automoción la necesidad de repensar la relación y el negocio viene quizás de 20 años atrás" en la banca, "seguramente hasta ahora no hemos tenido el estímulo externo suficiente para decir o cambiamos realmente, y no solo de palabra, nuestra relación con el cliente o nues-

TEXTO
JUANDE
PORTILLO

FOTOGRAFÍA
PABLO
MONGE

tro modelo de negocio no va a poder seguir siendo el que hemos tenido hasta ahora", asume. Y ese es un reto, culmina, que debe afrontar el área de formación.

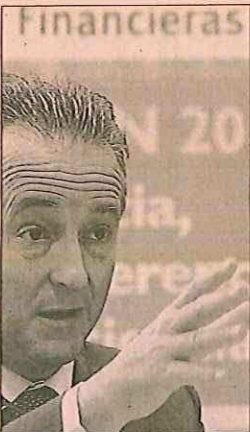
"Está cambiando todo el modelo de relación con clientes", coincide Carlos González, director del área de formación de Bankia. Un ejemplo claro, ilustra, es cómo "los clientes están utilizando cada vez más otros canales, como internet, y van menos a las oficinas". En este sentido, las entidades tratan de que la atención en las sucursales gane en profesionalidad y excelencia. "Nos importa que los trabajadores sean capaces de aportar mucho valor a nuestros clientes cuando se acerquen, porque hay que asesorarles, darles una información completa y profunda de las inversiones que vayan a acometer". En este sentido, ad-

mite González, episodios como el de las preferentes, que dejaron atrapados a miles de clientes y han dañado gravemente la imagen de las firmas que los comercializaron, han supuesto un acicate adicional en esta línea de preparación del personal. "Ya lo veníamos haciendo de mucho tiempo antes, pero todas las entidades nos hemos metido en procesos de certificación de que el personal tiene la formación adecuada, con una acreditación externa, para ofrecer ese tipo de asesoramiento", explica. "Este es el camino y hay que seguir haciéndolo. Igual que un médico se tiene que colegiar y pasar el MIR para saber dónde está la aorta cuando opera, nosotros necesitamos hacer un gran esfuerzo para recordar permanentemente dónde están los básicos de la operativa financiera", ilustra.

El método

"Nuestro objetivo es poner a disposición de todos los profesionales el conocimiento necesario para que puedan desempeñar su labor, y en estos momentos se hace más relevante todavía", aduce Pilar Concejo, directora de formación de BBVA, que considera que su cometido atraviesa también un "momento crítico".

Desayunos CincoDías


FRANCESC FÁBREGAS
 Director general de GEC

"Cuando nos piden que revisemos planes de formación porque les han reducido un 30% el presupuesto, hacemos un árbol de valor del programa. Cuando vemos los conocimientos incluidos, vemos que, normalmente, sobran un 30%. La eficiencia empieza aquí"


PILAR CONCEJO
 Directora de formación de BBVA

"Hay que ser ingeniosos y adelantarse. Nosotros, en formación, hemos mantenido el esfuerzo presupuestario, pero con el reto de hacer más y mejor. Para eso tenemos que innovar con los canales, pero siempre teniendo en cuenta que el contenido se adapte al perfil del que lo recibe"


CARLOS GONZÁLEZ
 Director de formación de Bankia

"El 70% de la formación la da el personal interno. En temas de riesgo, por ejemplo, quien imparte la formación son especialistas de riesgo. Un beneficio es que el responsable de esa labor enseña a sus equipos. El directivo es el gestor, pero también es el que desarrolla a su personal"


LUIS PATÓ
 Socio de banca y seguros en GEC

"No hay que circunscribir cualquier estudio de eficiencia solo a la pata económica. Al final hay que combinarlo con relevancia y eficiencia. Tenemos que poner los medios para que el profesional se forme de la mejor manera y cuando él decida, sea un sábado o entre semana"


ARTURO FERRER
 Director de formación de Popular

"Progresivamente, el empleado de banca va a ser más polivalente. En el futuro su labor va a ser de asesoramiento experto para el cliente que viene a la oficina. Su reto es aportar valor añadido, que no dé igual hacerlo por internet o en el cajero. Ese papel es lo que da futuro a la oficina"

Para afrontarlo, relata, BBVA "evolucionó su modelo de formación a principios de 2010" para crear lo que denominan el sistema "Campus BBVA". Este se basa en cinco ejes, desarrolla Concejo, que comienzan por la especialización del personal. Para ello, el área de formación de la entidad cuenta con equipos diferenciados, para finanzas, tecnología, requerimientos legales, etc. El segundo pilar es la globalidad. "No tiene sentido tener un programa de derivados en todos los países donde estamos presentes. Los derivados son iguales aquí que en México", sostiene la responsable de formación, que considera necesario "tener en cuenta la localidad" pero solo cuando sea útil. La tecnología es el tercer punto de la estrategia formativa de BBVA, en la que "el 66% de la formación es e-learning". Una metodología que además de cursos online incluye cursos virtuales, videoconferencias o aplicaciones para móviles. La cuarta aspiración de esta área es la "capacidad para abrirnos a la sociedad y compartir las mejores prácticas". El quinto y último fundamento de la estrategia formativa es transversal al resto. Se trata de la "eficiencia", o "cómo ser capaces de hacer más con los mismos recursos", avanza Concejo.

Convencer con rentabilidad

Para lograr dicha eficiencia, continúa la responsable de BBVA, es necesario que formación colabore con el área de negocio desde el principio de cada proyecto.

En este sentido, su homólogo en Popular avanza que hay que aprender a hablar con las áreas decisorias de la entidad "sin complejos". "Tenemos que poder demostrar que cuando hacemos una acción relacionada con negocio, más allá de lo que tengamos que invertir, hay

un retorno que es medible. Y el área de negocio lo va a valorar. Negocio pasa a ser el primer defensor del presupuesto de formación cuando ve que la formación es importante porque le hace ganar dinero", resume Ferrer. En su opinión, los departamentos de formación tienen que aprovechar aquellos programas, cuya rentabilidad directa es medible, para hacer valer otros proyectos en los que no es tan sencillo comprobar un efecto económico directo.

Como ejemplo práctico, Ferrer expone su experiencia en el área de negocio

internacional, "que todas las entidades están fomentando mucho" y que su entidad se ha propuesto potenciar recientemente. A tal fin, y ya desde hace cuatro años, su equipo ha ido implementando acciones formativas y midiendo su evolución comparando los empleados que habían pasado por el programa y los que no. El estudio, aclara, se hizo tomando diversas muestras para que los resultados no estuvieran marcados por haber dado dicha formación en las oficinas con más potencial o a los trabajadores más preparados. Finalmente,

"Somos facilitadores del cambio", explica la responsable de formación de BBVA

"quienes habían pasado por la formación prácticamente doblaban los resultados respecto a los que no", asegura, avanzando que la experiencia les hizo ganar credibilidad dentro de la propia entidad.

El reto de una fusión

"La formación es el elemento que permite el cambio. Y los directivos perciben su utilidad", concuerda el director de esta área en Bankia. En su experiencia, destaca como ejemplo el reto que les supuso "integrar siete cajas de ahorro en un banco, con un único terminal financiero y con un único modelo de gestión". González confiesa que durante meses le quitó el sueño el reto de lograr que miles de personas se desconectaran de un sistema tecnológico un día para encender uno nuevo al día siguiente teniendo que operar con normalidad. "Es una formación muy básica, del cajero, del reintegro, del recibo, de la domiciliación... Pero es el núcleo del negocio, lo que genera confianza o malestar", reflexiona. Para ello se pusieron en marcha procesos de formación en los que la plantilla trabajó con simuladores que emulan las operaciones básicas de una oficina, y se evaluó a los empleados en su dominio y velocidad, explica González, que considera fundamental ir midiendo la eficiencia de la plantilla y las necesidades de formación adicional que van surgiendo.

Francesc Fábregas, director general de la consultora GEC, concluye que tomando como base todas estas experiencias, queda demostrado que es esencial que cualquier estrategia que ponga en marcha una entidad vaya ligada a programas de preparación del personal. "Somos facilitadores del cambio", resume la responsable formativa de BBVA.

El 30% del adiestramiento no es útil y el 50% no se comunica

La consultora GEC, especializada en la gestión del conocimiento para empresas, considera que la situación de crisis por la que viene atravesando la banca española hace que las entidades tengan "un objetivo común muy importante que es la eficiencia", la capacidad para ser efectivos sin despilfarrar recursos. "Las áreas de formación no son ajenas" a este objetivo, reconoce Francesc Fábregas, director general de GEC. Sin embargo, las empresas españolas no han logrado aún tener éxito a la hora de acometer con eficiencia sus proce-

dos de formación. Así se deriva de los resultados de un estudio elaborado por la consultora GEC sobre un conjunto de empresas multisectorial que dan servicios a unos 25.000 usuarios. Estas son sus principales conclusiones:

● **No es importante.** Una de las impresiones más llamativas que se extrae del estudio de GEC es que el 30% de los procesos de formación y aprendizaje que ponen en marcha las empresas terminan no siendo relevantes ni para los trabajadores o encargados del negocio ni para los clientes del mismo.

● **No se comunica.** Fábregas reseña como uno de los datos más preocupantes que arroja el citado informe el hecho de que el 50% de los procedimientos de adiestramiento a los que se somete a las plantillas acaban su recorrido en este intercambio de información. Es decir, la mitad de la formación que se da a los empleados no vuelve a ser compartida con terceros, como nuevos trabajadores, no hay un traspaso de dicha información.

● **Una formación cara.** Finalmente, relata el director general de GEC, los datos

que maneja la compañía hablan de que el coste medio de la hora de formación ronda una horquilla de entre 12 a 14 horas frente a los seis euros por hora que se han logrado alcanzar en los procesos más rentables. En este sentido, cuentan desde Banco Popular, antes se venía gastando la mitad del presupuesto en formación en alojar a los alumnos y otros gastos periféricos que se han ido reduciendo en pos de la formación en sí. La tecnología, coinciden los expertos, ha ayudado a reducir costes y a elevar la utilidad de los programas.