

Miguel Ángel Cortés y Sara Hernández, de la Dirección de Políticas de Formación de **Banc Sabadell,** y **Oscar Dalmau y Mónica Otero,** consultores del área de Soluciones Corporativas de **IL3-UB**

IL3-UB acredita la formación por función de Banc Sabadell

Hace un año el departamento de Recursos Humanos de Banc Sabadell comenzó un proceso de revisión y reestructuración de sus políticas adoptando un enfoque transformador en un marco de actuación que demanda mayor eficacia en la gestión de recursos y costes. Una de las políticas donde se ha realizado un cambio más visible es en la de formación. Sus responsables, con la ayuda del área de Soluciones Corporativas de IL3-Universidad de Barcelona, han apostado por una formación continua y progresiva, adaptada a la función que desempeña cada profesional y que estará certificada por IL3-UB permitiendo a los empleados acceder a titulaciones de master, posgrado o diplomas de aprovechamiento.

¿Cómo se gestó el proyecto?

Miguel Ángel Cortés, director de Políticas de Formación de Banc Sabadell (M.A.C.): En la revisión que comenzó hace un año de nuestras políticas de RR HH, hemos trabajado bajo tres principios fundamentales. El primero ha sido establecer y transmitir que nuestro factor crítico de éxito, son los empleados de Banc Sabadell. Otro principio que nos

marcamos fue concienciar al conjunto de la entidad de que todos nuestros profesionales forman parte del banco y no de una unidad determinada; y el tercer principio se basa en que las personas aportan más y dan más valor cuando están satisfechas en donde están trabajando. Estos tres grandes principios son en los que se basan las políticas de RR HH. Y esto que pueda parecer simple nos obligaba a reestructurar y a revisar todas las políticas, incluida la de formación.

¿Cómo se realizó esta reestructuración?

M.A.C.: Se está revisando la política formativa en función de una serie de ejes: garantizar la formación para todas las personas del grupo; realizarla *just in time*, para adecuar lo más rápidamente posible las personas a su puesto de trabajo; y hacer énfasis en la formación interna como *driver* de cultura y oficio. Todo ello lo estamos concretando en un proyecto global que hemos denominado Formación por Función, dirigido a nuestra red de oficinas, que acoge a 8.000 de las casi 10.000 personas que conforman el banco. Tanto los nuevos ejes de actuación como el proyecto que cito llgan muy bien con el proyecto que nos presentó IL3-UB.

¿Por qué escogieron a este colectivo primero?

M.A.C.: Hay que tener en cuenta que venimos de un entorno muy favorable de alto crecimiento y en el que por necesidades del negocio las personas promocionaban muy rápidamente en las oficinas, y creemos que, en general en el sector, no sólo en Banc Sabadell, ha habido una pérdida de oficio que queremos paliar ofreciendo a nuestros empleados la mejor formación para que pueda desempeñar sus funciones de forma competente, favoreciendo

así también que su día a día sea más satisfactorio. Por eso nuestra estrategia ahora es de una formación progresiva, continuada. El proyecto de Formación por Función nos ayuda en ello. Establece periodos de aprendizaje continuados en función del puesto en el que se encuentre cada uno y que se dividen en una fase de formación básica, de acceso, de desarrollo y de consolidación.

¿Por qué eligieron a IL3-UB para poner en marcha este proyecto?

M.A.C.: Una vez que estructuramos el proyecto consideramos de gran valor añadido poder conseguir certificaciones universitarias como un elemento más de motivación.

Los profesionales se comprometen con los proyectos empresariales cuando observan que la organización donde trabajan se compromete realmente con ellos y este compromiso de la entidad

Forma parte del proyecto la revisión continuada de la calidad y de la modernidad de nuestra formación, tanto en contenidos como en herramientas de impartición

hacia sus profesionales se hace tangible cuando ésta reconoce su aportación, apuesta por su desarrollo, en definitiva, cuando no los deja solos frente a una nueva responsabilidad.

¿Qué aporta al proyecto IL3-UB?

M.A.C.: Calidad. Es un reconocimiento de nuestra calidad académica, pedagógica, tecnológica, ... Nos está aportando también calidad entendida como transferencia, ya que se ha establecido un proyecto final que pretende ser un ejercicio de síntesis, de transferencia, de adaptación de lo aprendido por cada profesional a su realidad, a su puesto de trabajo.

Forma parte del proyecto la revisión continuada de la calidad y de la constante innovación tecnológica de nuestra oferta formativa, tanto en contenidos como en herramientas de impartición. Todo ello sin olvidar otro elemento que no está tan ligado al proyecto directamente, pero que no podemos obviar: el acento comercial con el que estamos dotando a nuestra oferta formativa.



¿A cuántas personas afectado este proyecto?

M.A.C.: Pretende abarcar todas las funciones de nuestra red de oficinas, pero inicialmente nos hemos centrado en los colectivos de servicio al cliente, gestores comerciales, gerentes de Pyme, asesores de inversiones y directores de oficina. Hemos realizado una previsión de que el año que viene unas 500 personas podrían tener ya este reconocimiento universitario en cada uno de los diplomas, posgrados y masters que se quieren otorgar.

¿Existe alguna selección previa de los profesionales que se formarán?

M.A.C.: Cualquier empleado que promocione a las funciones que ha citado podrá tener la posibilidad de acceder a este reconocimiento universitario. Igualmente estamos considerando a los empleados que tengan una antigüedad en la función inferior a dos años.

¿Cómo ha sido esta formación?

Sara Hernández, de la Dirección de Políticas de Formación de Banc Sabadell (S.H.): Son itinerarios formativos idénticos para todas las personas que pertenecen a una misma función, pero sí que hay algunos cursos que son específicos y que puedes o no realizar dependiendo de tu experiencia, tus habilidades o tus conocimientos previos, pero hay una estructura común que son la fase de acceso a la función y la de desarrollo; a éstas las consideramos imprescindibles y deben realizarlas todos los empleados que accedan a ella.

Por otro lado, está la fase de la formación básica, que son esos conocimientos que ya deberías tener cuando has accedido a esa función, pero puede ser que por circunstancias diversas aún no los hayas adquirido.

Eso implica una evaluación previa de cada persona y de sus conocimientos...

S.H.: Sí, de ahí la importancia del director de la oficina o el director de zona para establecer cuál es la formación necesaria para cada persona.

¿Es consensuada esta formación entre los profesionales del banco y la propia entidad?

M.A.C.: Una parte. Hay otra parte que es estándar, propia del itinerario. Hay una formación básica que depende de la experiencia anterior y ésta es la que consensúa el *manager* con su colaborador, pero sí que hay otras que se decide desde RR HH como son la de acceso y la de desarrollo, con una duración de 18 meses. Luego volvemos a darle al *manager* poder de decisión en la fase de consolidación y transferencia al puesto, que incluye el proyecto final. Hemos comprobado que el momento en el que nuestros equipos empiezan a consolidarse en la función, cuando empiezan a obtener resultados, es en el período que va de los 18 meses a los dos años en la función, momento en el que realizamos la formación de consolidación.

¿Qué porcentaje de obligatoriedad tiene esta formación?

M.A.C.: Preferimos no plantear nunca la formación como obligatoria, más bien vemos como una responsabilidad de cada profesional el formarse en la función siguiendo lo establecido en nuestros itinerarios. Además, el proyecto final y la consecuente posibilidad de acceder a una titulación universitaria es voluntaria.

¿Cómo se vivió desde IL3?

Oscar Dalmau, consultor de Soluciones Corporativas de IL3-UB (O.D.): En primer lugar no es una experiencia nueva para IL3 - Universidad de Barcelona el impulsar un proyecto de estas características, no en vano parte de la formación en abierto que realizamos también tiene una estructura modular, que facilita la consecución progresiva de diferentes titulaciones en función de los itinerarios seguidos y de los créditos acumulados. Sin embar-



Miguel Angel Cortés, Mónica Otero, Oscar Dalmau y Sara Hernández, posan en las oficinas de la sede central de Banc Sabadell

go, en un proyecto corporativo la piedra angular es la creación del mapa de la formación por función, sobre el que se diseñan los itinerarios formativos. IL3-UB acabará acreditando a los profesionales que completen satisfactoriamente un itinerario (en el que se pueden convalidar por experiencia y conocimientos previos ciertos módulos) y realicen satisfactoriamente un proyecto final profesionalizador centrado en el puesto de trabajo.

¿Cómo se ha estructurado la implementación del proyecto?

O.D.: Podemos hablar de cuatro grandes fases. La primera fue identificar claramente las diferentes tipologías de cursos y programas que forman parte de este mapa de formación por función -hay cursos conceptuales, financieros, de habilidades, operativos...; algunos son presenciales y otros on line-, identificar qué formación formaba parte de cada una de las funciones. A partir del mapa de toda la formación de cada función, ordenado además secuencial y temporalmente, se diseña el itinerario formativo de esa función (compuesto por los módulos y programas esenciales de la función,

El compromiso de la empresa hacia sus profesionales se produce cuando reconoce lo que hacen, apuesta por su desarrollo, cuando no los deja solos frente a una nueva responsabilidad...

pero no todos) y finalmente se acreditará con una titulación el desarrollo que ese participante ha llevado a cabo.

La segunda etapa ha consistido en revisar, validar y reconocer toda aquella formación interna de la entidad o aquella externa desarrollada por otros proveedores. En este sentido, la validación y revisión se ha realizado desde tres perspectivas: académica, y por tanto de contenidos; pedagógica, desde la vertiente de cómo se enseña o cómo se favorece el aprendizaje; y desde una perspectiva tecnológica en los cursos on line.

La tercera etapa del proyecto tenía que ver con el interés mutuo por intentar provocar una transferencia al puesto de trabajo de todo el itinerario que el participante desarrolla durante este período de tiempo. Por ello, hemos trabajado en un sistema de evaluación global e integral. Es una actividad a

través de la cual el participante deberá poner en práctica y demostrar todos los conocimientos y habilidades adquiridos en los diferentes módulos, pero queríamos que no fuera un trabajo o un proyecto con un carácter academicista sino que fuera un proyecto profesionalizador y por tanto que las actividades se centren y deban realizarse en su puesto de trabajo. Tanto es así, que en el sistema de evaluación de este trabajo hay dos figuras: por una parte, un supervisor y, por otra, un tutor que se corresponden con una persona de la Universidad y una de Banc Sabadell, que generalmente es el inmediato superior del participante.

La cuarta y última fase del proyecto ha sido crear un documento de gestión académica que es un compendio de cómo vamos a gestionar el proyecto a partir de la reunión inicial para su puesta en marcha.

¿Cuántos itinerarios se han establecido? ¿A qué acreditación dan lugar?

Mónica Otero, consultora de Soluciones Corporativas de IL3-UB (M.O.): Los itinerarios que acaban reconocidos con una titulación serían el de Gestión Comercial y de Servicio, cuya finalización otorga un diploma de extensión universitaria en Banca Comercial. Los gerentes de Pyme y los asesores de inversión obtienen un diploma en Gestión Bancaria. Y el itinerario del director de oficina finaliza con la obtención del Master en Dirección de Oficina Bancaria.

Estamos ya trabajando en la definición de otros itinerarios que permitan la obtención de otras titulaciones, como puede ser el Master en Banca de Empresas o el de Asesoría de Inversiones.

M.A.C.: Por lo tanto, en la actualidad son tres titulaciones que se dirigen a cinco funciones, y en breve se sumarán dos titulaciones más.

¿Cómo están viendo los empleados el proyecto?

M.A.C.: La verdad es que la acogida ha sido excelente y eso lo captamos muy rápido porque la gente ya empieza a llamar al departamento de Formación para informarse.

Tenemos claro que cuando consideran que la entidad apuesta por sus profesionales y se compromete con ellos la respuesta suele ser positiva desde todos los niveles. En este sentido, también me gustaría destacar que obtuvimos el apoyo del consejero delegado y de la Dirección de Banca Comercial desde el primer momento ■

redacción@custommedia.es