

Cambios en Formación: la convivencia del desarrollo y el aprendizaje

El bancario es un sector que está viviendo una transformación muy importante, por lo que sus áreas de Formación, en un sentido amplio, también están evolucionando. Esta mesa redonda organizada por IL3, el instituto de formación continua de la Universidad de Barcelona, y coordinada por su director, Pedro Vázquez, se ha centrado en esta evolución y las tendencias de futuro que se están planteando tanto por la crisis financiera como por los adelantos de las tecnologías de la información y su aplicación en las empresas.

¿Cómo perciben la evolución que han registrado las áreas de Formación en los últimos tiempos? ¿Qué tendencias están siguiendo sus respectivas áreas?

Miguel Angel Cortés, Banco Sabadell (M.A.C.): A comienzos de 2009 hicimos un replanteamiento del área de Recursos Humanos. Transmitir la aportación de valor que representa RR HH en cualquier entidad siempre es complejo, hacerlo

necesidades de formación en los ámbitos comercial, normativo, etc., sino que tenemos que incorporar en nuestra actividad nuevas ideas sobre metodologías formativas, algunas de las cuales nos vienen de la mano de las nuevas tecnologías. En este sentido, en "la Caixa" estamos concentrando muchos esfuerzos en la tradicional formación en el puesto de trabajo (*on the job training*) aprovechando el nuevo mundo de las

Las herramientas 2.0 nos permiten dar un salto desde la formación a partir de los conocimientos de un formador experto, a la posibilidad de aprender unos de otros, gracias a la red. "la Caixa"

en un ambiente financiero como el nuestro ejerce una presión añadida, los números mandan. Necesitas saber transmitir muy bien el por qué de tus políticas y cómo reforzarán el negocio. Y, si además estás en un escenario de contención general, debes enfocar todavía más y mejor tu aportación.

Replanteamos nuestras políticas no sólo de formación sino, en general, de recursos humanos buscando siempre la productividad y la eficiencia. Primero teníamos que transmitir a la organización que el factor crítico de éxito son nuestros empleados, nos lo tenemos que creer y transmitir esta idea a todos los directivos. Y el otro factor de éxito es que el Banco Sabadell es un único y gran equipo y debemos ayudar entre todos. El talento debe moverse de forma transversal dentro del conjunto de la organización. Eso es filosofía de empresa y, evidentemente, después debe de ir calando hacia abajo.

Montse Prats, Caixa Catalunya (M.P.): La formación en el sector financiero llevaba unos años apostando por la profesionalización y por el conocimiento técnico, con la acreditación de nuestros profesionales y la inversión necesaria en asesoramiento financiero. Este nuevo escenario ha hecho que nos hayamos tenido que acercar más al negocio interiorizando conceptos que hasta ese momento sólo barajaban los especialistas de la organización. Para ello, hemos tenido que asumir la capacidad de movilizar y transferir conocimiento de especialista a todos los implicados. El alumno es el protagonista y cada uno debe decidir hasta dónde quiere progresar en su conocimiento.

Francesc Ventura, La Caixa (F.V.): Desde los departamentos de Formación tenemos que dar respuesta no sólo a la continua evolución de las

formación ya no se restringe a la creación, desde nuestros departamentos de Formación, de contenidos reglados, sino que se abre todo un mundo para que sean los propios empleados los que, con la transmisión de sus experiencias y conocimientos, generen contenidos en la red para que otras personas aprendan.

Francisco Segrelles, Gref (F.S.): A mí siempre me ha parecido muy interesante la formación en el puesto de trabajo; esa formación del empleado que sabe transferir sus conocimientos a sus colaboradores. Muchas veces no sé hasta qué punto lo conseguimos, pero es algo que debemos empeñarnos en lograr. En verdad ¿qué porcentaje de la formación que damos se transfiere al puesto de trabajo?

En este punto, evidentemente, la influencia de la tecnología es evidente y debemos aprovecharla.

¿Y fuera de la influencia de la tecnología?

F.S.: Otro tema es lo que yo llamo la gestión emocional, a tener en cuenta en la formación. La estructura general del momento ha cambiado; no basta con que el director tenga el poder, debe tener "autoritas". Se habla incluso demasiado de liderazgo, pero es cierto que el director debe estar dotado de una autoridad que no logrará hasta que no sepa crear un clima de confianza con su gente, no sólo con el cliente, sino también con sus colaboradores. Esa confianza se gana con hechos, con realidades, con dedicación. Que la gente viva que su jefe está a su servicio.





Y otro punto es la formación en valores. Hay que formar en ética, ser coherente con lo que se dice, que haya una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; es una lucha constante, diaria,

Debemos ser valientes, coherentes y saber comunicar bien para fomentar la formación de aquel que destaca por resultados, por voluntad, y que tenga mejores oportunidades. Banco Sabadell

que se traduce en respeto a la gente. Que la formación sepa transmitir esos principios es esencial; son principios que desembocan en la importancia del cliente. Me habréis oído decir muchas veces: "El destinatario último de la formación es el cliente", no el cliente interior, que también, sino el externo, del que vivimos.

M.P.: Suscribo plenamente. Se trata de dos grandes retos que no sé si están sólo en el seno de la formación y el desarrollo o si la traspasan. Creo que hay una palanca que no podemos desaprovechar que es el cambio de banca de transacción a banca de productos, y ahora de banca de producto a banca de cliente. Tenemos el discurso, y hay que seguir reforzándolo con hechos.

La otra palanca es la dirección de equipos, su función es fundamental en la transformación del aprendizaje en acción, es decir, garantizar la transferencia del aprendizaje al puesto y del puesto al negocio.

M.A.C.: Tenemos mucho que hacer en este sentido. Cuando hablamos de profesionalidad, incluso de cara al cliente, los estudios bancarios nos dan unos datos terribles. Y aquí tiene un papel fundamental el jefe de oficina, el *management*. Creo en las personas y en el autodesarrollo, pero igual que tenemos un camino de orientación al cliente también debemos tenerlo del *manager* hacia su colaborador. De todas maneras, el director de la oficina no es una célula aislada, debemos apuntar más arriba. Hemos de contar con la difusión de valores por parte del director de zona e incluso del director general. Es una lluvia fina que debe comenzar desde los primeros directivos e ir hacia abajo.

M.P.: Aunque el sistema financiero está formado por organizaciones que responden con moderada velocidad ante los cambios del entorno, la crisis ha comportado más eficiencia organizativa, aunque queda recorrido. Cada vez más debemos ser capaces de ir corrigiendo sobre la marcha y desde los diferentes agentes para incrementar la productividad.

F.V.: Creo que la contención presupuestaria en la que estamos inmersos, no congelación sino recorte, acaba siendo un reto para nosotros. Si siempre tenemos los mismos medios, acabamos haciendo siempre lo mismo. La situación actual nos obliga a hacer un esfuerzo importante de creatividad e innovación. El negocio sigue exigiéndonos una respuesta a sus necesidades formativas y la falta de presupuesto no puede ser una excusa

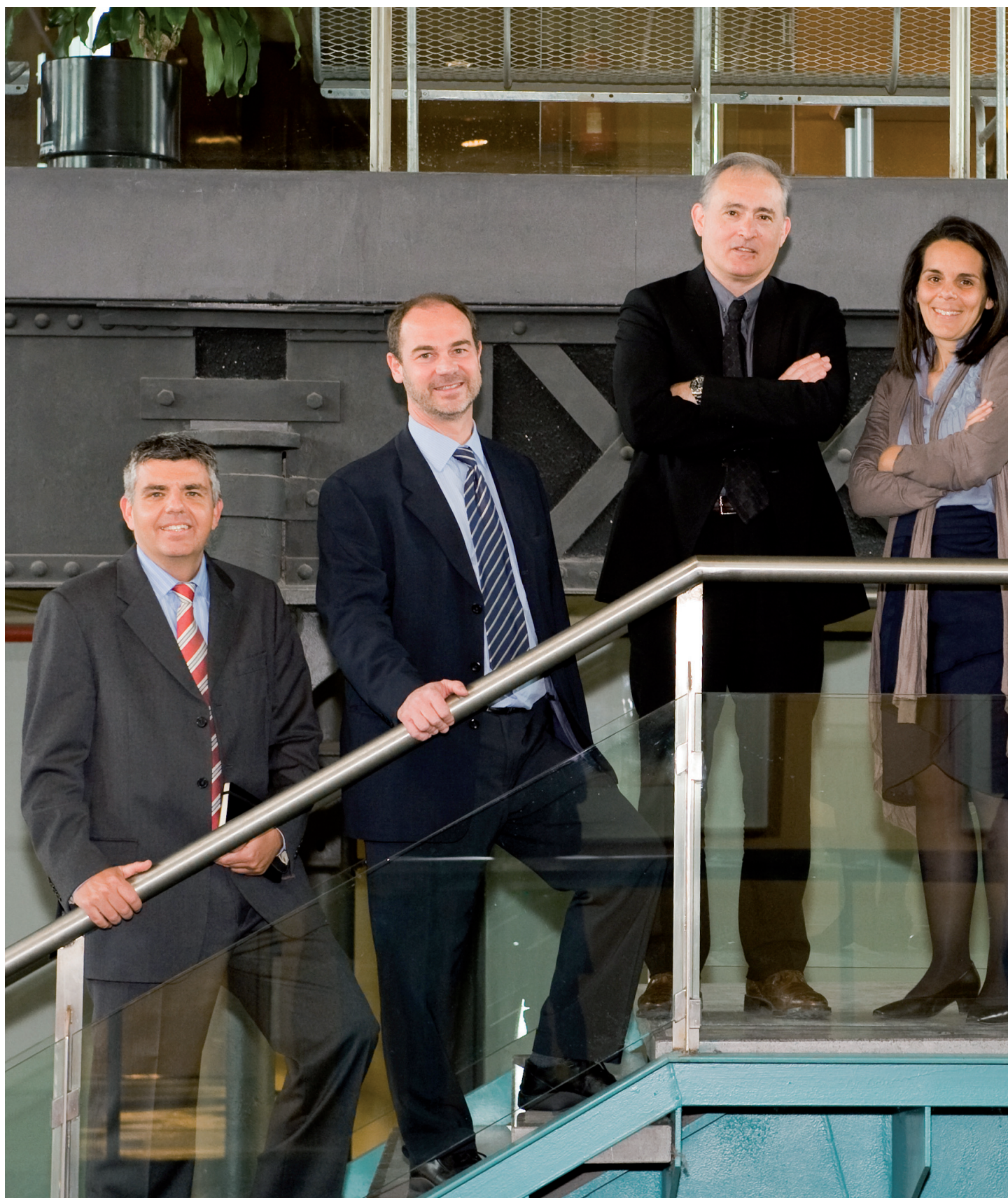
para quedarnos parados.

Nuestro departamento se llama "Formación", pero esta denominación está quedando anticuada. Estamos ante el reto de reinventar nuestro oficio y pasar de ser "organizadores de formación" a "facilitadores del aprendizaje", por parte de las personas. Siendo así, sería más adecuado denominarnos algo así como departamento de "Sistemas de aprendizaje". El papel

del formador tradicional está pasando a un segundo nivel y tenemos que apostar por la posibilidad del aprendizaje a partir de la experiencia de la comunidad.

En "la Caixa" estamos potenciando la creación de los "ecosistemas de aprendizaje", consistentes en unos espacios promovidos por una Dirección de Zona o una Dirección Funcional, en los cuales puedan aflorar la experiencia y los conocimientos de toda una comunidad de empleados recogidos en los foros, los blogs, las wikis, los vídeos, etc. No se trata de que sólo el departamento de Formación tenga la exclusividad de aportar contenidos formativos a la plataforma *e-learning*, sino que la propia comunidad crea los propios contenidos, que generan aprendizaje *just in time*.

M.P.: En esta línea, me gusta mucho lo de ser facilitador y superar la palabra formación por la de aprendizaje, pero creo que al final esta función debe ser capaz de influir organizativamente para promover mejor servicio financiero al cliente final. Es el modelo para dar protagonismo al empleado: no es necesario que desde fuera se identifiquen sus necesidades, qué quiere priorizar y cómo acercarse a la red donde pueda estar ese conocimiento y también ofrecerlo al resto de la comunidad. Creo que deberíamos ser capaces de fomentar organizaciones que aprenden. Éste es el reto de la nueva etapa 2.0.



¿Y cómo se controla o evalúa este tipo de formación y su transferencia?

M.P.: Los indicadores serán cada vez más complejos, son muy indirectos y traducibles o no al negocio, y no siempre orientados a ver cómo impacta el conocimiento y la habilidad en el resultado final.

F.V.: Creo que aquí el indicador más válido es el número de aportaciones (experiencias, ideas, buenas prácticas, etc.) que ha generado la comunidad y que se comparten para generar aprendizaje. Cuando organizo un curso, habitualmente el empleado asiste porque ha sido convocado; pero en todo caso la asistencia es un indicador de "disciplina". Pero si los empleados aportan a la comunidad sus conocimientos y los comparten, éstos (número de aportaciones y número de accesos) sí que son indicadores de utilidad y de transferencia. Una

Hay que superar la palabra formación por la de aprendizaje, y al final esta función debe ser capaz de influir organizativamente para promover el conocimiento. *Caixa Catalunya*

persona participa y es activa en una comunidad si recibe algo a cambio (la experiencia de los otros) y encuentra utilidad en lo que le aportan los otros.

F.S.: Después de un acto formativo se lleva a cabo el 20% de lo aprendido; hay que buscar

herramientas que permitan alcanzar el 90%. Lo que dice Francesc sobre la comunidad es muy importante. Se hace una acción formativa que crece espontáneamente y ofrece continuidad en lo aprendido; de esa forma podemos mantener y aumentar el porcentaje de aprendizaje.

Pero no se puede olvidar que sus áreas actúan dentro de la política global de RR HH y que están sujetas a la orientación a resultados, fidelización de personal, incentivos por resultados, ... Y aquí entra de lleno la función de desarrollo de los profesionales y la detección del talento.

F.S.: La formación en este momento es consecuencia de la crisis y por tanto debe ser selectiva. Se acabó el "café para todos" y lo podemos compensar en cierto modo con la fórmula de la que hablaba Francesc, pero la formación debe ser en parte al menos personalizada. Eso

nos lleva de nuevo al concepto de área de Formación/Desarrollo. Hay que hacer una selección de la gente a la que realmente debemos dirigirnos y vincular esta formación al desarrollo de carrera.

M.A.C.: Debemos ser valientes, coherentes y saber comunicar bien para fomentar la formación de aquel que destaca por resultados, por voluntad, y que tenga mejores oportunidades. Si no, nos vamos empobreciendo. Está claro que quien tenga mayor compromiso tendrá mejores oportunidades. Al final hay que transmitir muy bien a los *managers* cómo deben escoger. Nosotros, por ejemplo, hemos incorporado hace poco el concepto de la sostenibilidad y ahora valoramos más que en tres años se hayan tenido unos resultados buenos de manera sostenida. En las encuestas de clima habíamos detectado que el 50% del personal nos decía que no consideraba que estuviésemos promocionando a los mejores. Eso nos ha obligado a realizar una selección. Y es llevar al máximo el concepto de transparencia en Recursos Humanos. Si eres transparente no debes temer la toma de decisiones.

Hemos hablado de los cambios que se están dando y esto plantea la obsolescencia o no de la formación presencial frente a la virtual.

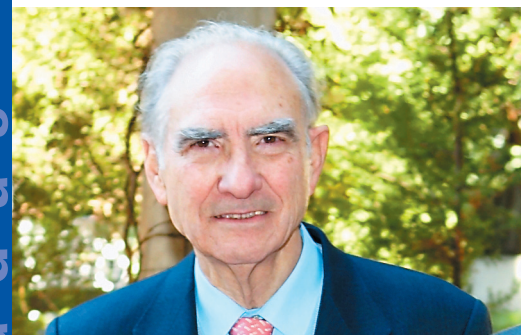
M.A.C.: La transmisión de habilidades, actitudes, ... pasa por la formación presencial. Aunque sin despreciar las cosas buenas de herramientas como el *e-learning* o las citadas comunidades virtuales. Hay que aprovechar las nuevas herramientas, pero sin despreciar lo que ya funcionaba bien.

M.P.: El desafío será lograr un punto de equilibrio de las distintas metodologías de aprendizaje para adquirir buenas prácticas.

F.V.: Nada es excluyente. Debemos explorar las nuevas tecnologías porque si alguien piensa que cuando superemos la crisis volveremos a tener los mismos presupuestos que antes, está equivocado. Tendremos que trabajar en otro nivel de costes. Y este nuevo paradigma del aprendizaje en red funciona si las personas son activas y la empresa fomenta esta cultura, y no tanto por el mayor o menor presupuesto disponible ■

redaccion@custommedia.es

Oscar Dalmau, consultor de IL3, Francesc Ventura, Pedro Vázquez, Montse Prats, Francisco Segrelles y Miguel Angel Cortés, en la sede de IL3-UB



Francisco Segrelles

presidente del Grupo de Formadores de Entidades Financieras

- "Después de un acto formativo se lleva a cabo el 20% de lo aprendido; hay que buscar herramientas que permitan alcanzar el 90%."



Francesc Ventura

director de Formación de La Caixa

- "Si siempre tenemos los mismos medios, acabamos haciendo lo mismo; ahora nos toca hacer un esfuerzo de creatividad e innovación."



Montse Prats

directora de Desarrollo Profesional de Caixa Catalunya

- "El directivo es una figura clave, ya que es el agente capaz de influir para garantizar que el conocimiento revierta en el negocio."



Miguel Angel Cortés

director de Formación de Banco Sabadell

- "Está claro que quien tenga mayor compromiso tendrá mejores oportunidades. Hay que transmitir bien a los managers cómo deben escoger"