

LOS NUEVOS REQUISITOS DE LA FORMACION DEL PERSONAL PARA LAS ENTIDADES BANCARIAS

Jordi BALCELLS GENE

NUNCA como ahora la profesionalización de los recursos humanos de las empresas ha sido una exigencia tan evidente y tan decisiva para que éstas puedan mantener su pulso competitivo y afianzarse en el mercado.

La nueva sociedad que ha emergido como consecuencia de la larga crisis de los años setenta y de la fuerte irrupción de recursos tecnológicos, particularmente de alta tecnología, ha sacudido las tradicionales estructuras socioeconómicas y productivas. Como afirma John Naisbitt, se está cerrando la era industrial y nos deslizamos, con irreversible impulso, hacia la era de la *información*, a la que Peter Drucker no duda en denominar la era de los conocimientos.

No nos hallamos, pues, ante una situación coyuntural; se ha establecido un nuevo contexto que incluye todos los ámbitos de la sociedad, todo está afectado por las nuevas coordenadas, uno de cuyos signos más permanentes es el *cambio*.

Uno de los aspectos afectados por este cambio es también la consistencia de los conocimientos. En el dictamen del IRDAC, de 1990, sobre la insuficiencia de cualificaciones en Europa, se señala, ya en su preámbulo, que aunque el conocimiento tiene una vida útil de hasta 10 años, el capital intelectual se está depreciando a razón del 7 por 100 anual, lo que puede repercutir en la calidad y eficacia de la mano de obra si no se actúa adecuadamente desde una activa política de formación continuada, actualizadora y sustitutiva de conocimientos. Esta idea se mantiene y se amplía con numerosos datos a lo largo del informe.

El proyecto de Price Waterhouse Cranfield, de 1991, que analiza la gestión estratégica internacional de los recursos humanos y que abarca 10 países europeos, entre ellos España, pone de manifiesto que Europa, y el entorno empresarial europeo, se están haciendo cada vez más dinámicos, más competitivos y más inciertos. En tales circunstancias —dice el informe— van a ser los recursos humanos dentro de las organizaciones los que van a marcar más la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional y social.

Centrándonos más específicamente en el sector financiero, Fainé y Tornabell (1992), tras analizar criterios y programas de formación de diversos bancos extranjeros, concluyen que parece lógico afirmar que «en la banca del futuro la formación va a constituirse en uno de los factores diferenciales, además de la *calidad* de productos y servicios». La calidad, en entidades como las financieras, depende, en buena medida, de la capacidad de gestión e innovación de los hombres que han de definirla, y de toda la plantilla que ha de hacerla sensible al cliente, verdadero destinatario y, a la vez, auditor de esta calidad.

Todos sabemos que el sector bancario, desde hace ya algunos años, ha pasado de ser un sector sobreprotegido, de estructura burocrática y tradicional, a ser un sector dominado por una dura competencia interinstitucional que ha favorecido el inicio de una inaplazable transformación, afrontada, en general, con éxito hasta ahora según los expertos, pero que deberá seguir en los próximos años para adecuar su capacidad de respuesta a un mercado cada vez

más exigente y concurrido, y a la entrada de la banca extranjera.

Esta exigencia de mejora competitiva afectará a aspectos diversos de la estrategia de negocio, pero sin duda deberá contemplar, como uno de los objetivos preferentes, una mayor profesionalización de las plantillas, propiciando una mayor versatilidad y eficacia del personal a todos los niveles.

Luis Barallat (1992), dice también que la banca ha pasado de ser una industria intensiva en mano de obra a ser *intensiva en conocimientos*.

Parece que hay coincidencia en la necesidad de contar con una plantilla competente profesionalmente para que las instituciones financieras puedan afianzarse y ganar el futuro.

Pero diseñar y desarrollar un plan de formación que mantenga el capital humano en plena capacidad de acción no es tarea fácil. En primer lugar, por el mismo motivo intrínseco de la formación, porque ésta pretende romper rutinas y hábitos para introducir valores y conductas nuevas o mejorar deficiencias, y el individuo se siente más seguro y más dueño de la situación actuando con los comportamientos y los esquemas mentales que ya ha automatizado. La presión de cambio suele producir insatisfacción, en según qué tipo de materias el sujeto la vive con una pérdida de seguridad, y siempre exige un incremento de esfuerzo y de energía psíquica a la que el individuo, por reacción instintiva, pone resistencias.

La formación, teóricamente, es un recurso para romper esta barrera, pero sólo lo será si se desarrolla dentro de un contexto adecuado, que incluye una cultura institucional que ponga énfasis en la calidad. En caso contrario, seguramente será vista como una carga más y como una sobreexigencia para la que no hay suficiente motivación.

En segundo lugar, porque para la entidad supone un valor de oportunidad y de competitividad.

También porque comporta una inversión económica, que sin duda de-

beremos incrementar en los próximos años y que hay que rentabilizar en la mejora del rendimiento de los empleados. Todo ello requiere la definición de una buena estrategia que, a nuestro juicio, debe comportar la consideración de los aspectos siguientes:

1. *La aceptación de lo que comporta la formación por parte de los empleados.*

Lo primero que precisamos es que el personal asuma no sólo los nuevos conocimientos, sino los cambios operativos que éstos requerirán en muchos casos. Esto comporta, a mi juicio, dos condiciones: la *primera*, que los empleados constaten que supone algún beneficio para ellos, y esto va unido a una política institucional de exigir, y al mismo tiempo valorar, la eficacia profesional, que los empleados puedan ver que les enriquece y les sirve para situarse; la *segunda*, que mantengan un buen nivel de identificación con su entidad. Esta segunda condición se apoya, a su vez, en la combinación de dos exigencias: otorgar una importancia relevante al *factor humano*, propiciando, en consecuencia, un estilo de relaciones de trabajo y de *management* que se inspiren en una revalorización del rol del empleado. Hay que sustituir la concepción burocrática de subordinado, con sus connotaciones negativas, por la de *colaborador activo* al que hay que exigir resultados, pero dándole recursos, participación y protagonismo, y viéndole como un *cliente interno* al que habrá que tratar de convencer sobre la calidad del plan de negocio que sigue la institución. Administrar eficazmente la energía humana de la empresa es, en opinión de Peter Drucker, uno de los factores más relevantes del *management*, y uno de los que requiere más creatividad. El nuevo tipo de empleado, más formado, encajará mejor en la orientación expuesta. Habrá que saber «vender» el valor de la formación y la necesidad de un trabajo de alta calidad, incorporando si es preciso técnicas de *marketing* asociadas a una buena gestión para procurar la respuesta necesaria.

2. *Las entidades financieras necesitan empleados con una base cultural que facilite la polivalencia.*

Los cambios que se prevén para los próximos años en el sector financiero deberán realizarlos los empleados que, en buena parte, ya están contratados. Consideramos conveniente que éstos reciban un tipo de formación que les ayude a mantenerse mentalmente versátiles y culturalmente capaces de acomodarse a nuevos puestos y a concepciones organizativas muy diferentes. Una formación excesivamente centrada en lo inmediato y en el día a día reduciría su capacidad de innovación o lentificaría los ritmos de transformación profesional que el futuro va a exigir.

3. *La formación que pretende modificar conductas y hábitos de trabajo no debe limitarse a la adquisición de los conocimientos necesarios.*

En estos casos, los conocimientos son un recurso, no un fin en sí mismos. Evaluar su adquisición es lo más inmediato, pero no el objetivo último. El aprendizaje, según Thorndike, no se consigue hasta que una idea se ha convertido en acto. Si esta transformación no se logra, lo único que ha habido ha sido más información, pero no se ha materializado el aprendizaje. Por ello, la acción formativa quedará concluida sólo cuando el objetivo que se pretendía cubrir haya sido alcanzado.

Considerar, como suele hacerse muchas veces, que un programa ha finalizado con la impartición de la última clase o la última unidad didáctica puede ser un error. Tampoco es suficiente como única evaluación la cumplimentación de pruebas o cuestionarios sobre los conocimientos asimilados. Un empleado puede haber retenido todos los conocimientos teóricos sin evidenciar cambio alguno en su práctica profesional.

4. *La formación hay que plantearla como un recurso para el desarrollo del plan de negocio.*

Los objetivos de la formación en la empresa deben estar asociados a las políticas de la entidad y a las ne-

cesidades de su plan estratégico. La pretensión de la formación debe ser la de ampliar cultura financiera o empresarial, con la finalidad de conseguir mayor eficacia en la gestión y en la realización de las líneas de actuación previstas.

5. *Un factor clave para cubrir los objetivos de la formación es la implicación de la alta dirección y de todos los niveles directivos.*

Para que la formación cumpla su difícil cometido, precisa de un respaldo claro de las más altas instancias de poder de la institución. En nuestra realidad, esto ha sido fundamental. El personal debe captar este interés a través de actuaciones concretas que sean reflejo de la cultura corporativa:

- Incentivando los rendimientos destacados en el trabajo.
- Situando la función de formación en el organigrama para dotarla de poder de influencia a todos los niveles.
- Asignándole recursos.
- Encomendando la orientación de este cometido a profesionales competentes.
- Suministrándole amplia información sobre el plan de acción y los resultados cuando en ellos influyan las personas.
- Sancionando las líneas básicas del plan.
- Comprometiendo a todos los niveles directivos en su apoyo.

Esta colaboración es básica; la formación hay que verla como una función de equipo. El Departamento de Formación debe coordinarla y asesorar su orientación, pero son los distintos niveles directivos los que deberán incluirla como recurso para el logro de sus objetivos. Por ello, han de participar en el análisis de necesidades, definiendo las mejoras que ellos mismos y su equipo precisen; han de seleccionar los colaboradores que deban seguirla, influyendo para que participen positivamente, y, lo que es más difícil y menos practicado, han de impulsar

y verificar que los contenidos de los programas se traduzcan en una mejor calidad de trabajo. El tipo de relación que tienen con sus colaboradores y el contacto día a día que mantienen con ellos crean numerosas ocasiones para promover este compromiso.

6. *La formación de directivos y del personal comercial ha de ocupar una atención relevante.*

Todos los expertos coinciden en la importancia de estos dos colectivos. Los primeros, por la trascendencia de su trabajo y por su influencia e impacto sobre el resto de la plantilla, y los segundos, porque son los que actúan directamente sobre el cliente y materializan la política de penetración en el mercado diseñada por la entidad. Independientemente de las necesidades específicas de estos dos núcleos en cada institución, hay algunos temas que son esenciales y deben merecer una atención especial: planificación estratégica; dirección de proyectos, especialmente de cambio tecnológico y organizativo; *management*; liderazgo, y profundización en la identidad cultural propia serían algunos de los temas más significativos para los tres niveles más altos de la estructura; dirección por objetivos, organización del trabajo, comunicación, dirección del equipo humano y *marketing* financiero serían también temas para los jefes de los departamentos centrales. Para directores o delegados de oficina, habría que añadir análisis del riesgo financiero, técnicas de negociación y profundización en la venta cruzada; y para todo el personal de las oficinas hay que crear una mentalización comercial colectiva que ponga el acento en un pleno dominio de los productos y servicios que gestionan. Es preciso cuidar una extremada calidad en un servicio personalizado al cliente que les lleve a actuar siempre que las circunstancias lo permitan como *vendedores* desde una óptica de venta cruzada, ya que la consolidación y ampliación del vínculo de los clientes ha de ser su principal cometido.

7. *Incluir la calidad del trabajo del personal dentro de los objetivos asignados a los directivos.*

Habitualmente, se marcan objetivos directamente relacionados con los resultados económicos de la institución, y se asignan los objetivos mediadores exclusivamente a los órganos *staff* correspondientes. En el futuro inmediato, si la calidad de trabajo del personal es considerada por los expertos como factor de diferenciación y de competitividad, habrá que resaltar esta importancia en la asignación de funciones a los directivos. Si en la cultura de la entidad los objetivos constituyen la preocupación más importante de éstos, sería recomendable incluir explícitamente como objetivos mediadores la optimización del potencial de trabajo de los miembros del equipo, ya que ello facilitaría que los titulares de cada unidad de trabajo se preocuparan activamente por lograr la eficacia profesional pretendida, y esta preparación sería seguida y alentada por sus superiores jerárquicos.

8. *Hay que asegurar la calidad de ejecución de los programas.*

También, obviamente, en el desarrollo de los programas debe imperar una óptica de eficacia y de *marketing*.

En primer lugar, la formación no debe ser vivida como un agobio. En segundo lugar, sólo es rentable que la sigan aquellos empleados motivados para mejorar y enriquecer su trabajo. El aprendizaje no puede imponerse. Ya hemos indicado cómo se estimula esta motivación.

Los participantes deben sentirse, en todo momento, bien atendidos y saber que lo que hacen es valorado por la entidad y ha de serles útil.

También el profesorado ha de saber conectar bien y conseguir una buena credibilidad en sus intervenciones. Es preciso que, aparte de dominar el tema, conozca la realidad del trabajo del personal que tiene en el curso para hacer frecuentes referencias a ella, creando un clima de análisis y revisión constructiva de su actuación personal. Será este con-

texto el que propiciará la asunción de objetivos de incremento de calidad a los que nos hemos referido. Estos objetivos deben ser claros, concretos y de aplicación inmediata. No es aconsejable tender a objetivos complicados que muchas veces, en la práctica, no se siguen por su dificultad. Si se mantiene un perfeccionamiento permanente, los objetivos introducen maneras de actuar más eficaces o pequeñas innovaciones organizativas o de gestión que, al tener una aplicación masiva y continuada, consiguen impactos importantes en la calidad global de la entidad.

9. *Aprovechar las situaciones más propicias para el aprendizaje pretendido.*

Hay que aprovechar los momentos motivacionalmente más favorables para obtener resultados. Algunos de estos momentos son:

- Incorporación a la entidad.
- Expectativa de ascenso a puestos de mayor nivel si se mejoran y amplían conocimientos.
- Inclusión en un plan de carrera o en un programa de promoción.
- Asignación de un nuevo puesto de trabajo.
- Enriquecimiento del propio puesto.
- Inicio de un nuevo sistema de trabajo.
- Deficiencia de rendimiento por insuficiencia de formación si ello supone una pérdida de oportunidades.

10. *Síntesis.*

Hemos querido iniciar estas reflexiones situándonos en la dinámica de cambio estructural que está afrontando la sociedad, que ha roto todas las previsiones y que exige a la empresa planificar y definir estrategias en un contexto de incertidumbre permanente. Esto convulsiona los sistemas organizativos tradicionales e impone unos modelos de dirección y de gestión flexibles y con gran capacidad de respuesta a la actuación de los distintos agentes económicos, especialmente a nuevas necesidades y demandas del mercado, y a la pro-

pia evolución del sector. En tales circunstancias, los recursos humanos constituyen un factor clave del éxito o fracaso de cualquier plan de actuación. En consecuencia, tener los efectivos humanos bien entrenados y en disposición de poder aplicar todo su potencial profesional en cada situación, en cada oportunidad de mercado y en cada nueva coyuntura debe ser uno de los grandes objetivos estratégicos de todas las entidades financieras en las que el factor humano juega un papel realmente decisivo. Desde esta perspectiva, el plan de formación es una inversión en energía humana y una garantía de afianzamiento competitivo.

Hemos intentado definir el marco idóneo para dar a la formación este sentido, advirtiendo de otros enfoques que la convertirían en una partida de gasto.

Hemos querido dar ideas prácticas y de acción, señalando los aspectos críticos que la convierten en impulsora de procesos de cambio.

En este sentido, hemos argumentado que el éxito del plan está en:

- 1) Afianzar una cultura corporativa que valore los recursos humanos, y que ponga énfasis en la calidad y en la exigencia de resultados en el trabajo.
- 2) Crear evidencias de que la formación institucional también beneficia los intereses de los empleados para estimular su implicación.
- 3) Favorecer un clima y un estilo de dirección que reduzca al mínimo las distancias jerárquicas, y en el que la base de relación sean las aportaciones de cada uno al trabajo.
- 4) No limitar la formación a lo inmediato, sino crear una base cultural que facilite la polivalencia y la reconversión de los empleados.
- 5) Que la gestión de la formación trascienda la evaluación de conocimientos adquiridos para centrarse, esencialmente, en su aplicación.
- 6) Que los objetivos de la formación sean subsidiarios de los objetivos generales de la entidad.

7) Que la función formativa goce de valoración al más alto nivel de poder.

8) Que el valor cada vez más influyente de los conocimientos sea debidamente rentabilizado por los directivos.

9) Prestar constante atención para acciones formativas a dos colectivos especialmente relevantes para la competitividad de la institución: los distintos niveles de dirección y el personal que tienen relación directa con los clientes.

10) Dado el coste en tiempo y oportunidad de la formación, aprovechar todos los momentos y circunstancias de la vida del empleado que favorezcan la aplicación de los conocimientos a la mejora del trabajo.

11. Reflexiones finales.

Mi exposición no es solamente fruto de una reflexión teórica, sino que está avalada por una larga experiencia práctica, en los últimos años, dentro de la Caja de Ahorros de Terrassa, entidad que da relieve a la formación considerándola un recurso básico para su desarrollo competitivo.

En este sentido, nuestra entidad, con una clara visión de futuro en el desarrollo de su estructura humana, ha apostado decididamente por la cualificación profesional de sus empleados ya desde hace años, cuando aún no era tan evidente como ahora su importancia. En este sentido, la Caja de Ahorros de Terrassa creó, ya en 1974, el Departamento de Formación, dotándolo de recursos y del respaldo y seguimiento directo desde la propia Dirección General. Una evidencia de ello es la creación del Centro de Estudios Empresariales hace ya once años, aportando su experiencia en el desarrollo del personal interno al reciclaje y profesionalización de los directivos y técnicos cualificados de las empresas. Esto ha permitido ampliar y diversificar programas empresariales encomendados a cualificados profesionales, incrementar la relación de directivos propios con empresarios compar-

tiendo programas de *management*, de dirección del negocio, de gestión de las nuevas tecnologías, de finanzas, de *marketing*, etcétera.

Estas realizaciones, una vez consolidadas y con una positiva imagen en el mercado, han culminado con la creación, hace dos años, de su Escuela de Negocios, vinculada a la Universidad americana de South Carolina, para la realización del *Bachelor of Science in Business Administration*, que, con un cuidado cuadro de profesores que asocia experiencia docente y vinculación al mundo de la empresa, prepara a los jóvenes que han concluido COU en las ciencias de administración de los negocios, iniciando así una cantera de futuros directivos con una formación polivalente (*marketing*, finanzas, *management*, pleno dominio del idioma inglés). Esta carrera, impartida con rigor y exigencia, está orientada a activar la capacidad crítica del alumno, a la búsqueda constante de nueva información, a la incursión en aspectos de la realidad, sobre todo de las PYME, y a conseguir una disciplina de trabajo exigente en los alumnos.

La pretensión de la Caja de Terrassa es la de aportar anualmente a las empresas de nuestra área influencia un grupo selecto de jóvenes profesionales sólidamente preparados para que sean capaces de contribuir al logro de la eficacia y competitividad que el mercado requiere.

BIBLIOGRAFIA

- BARALLAT, LUIS (1992), *La banca española en el año 2000*, Ediciones Ciencias Sociales.
- FAINÉ, ISIDRO, Y TORNABELL, ROBERT (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Ariel.