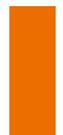


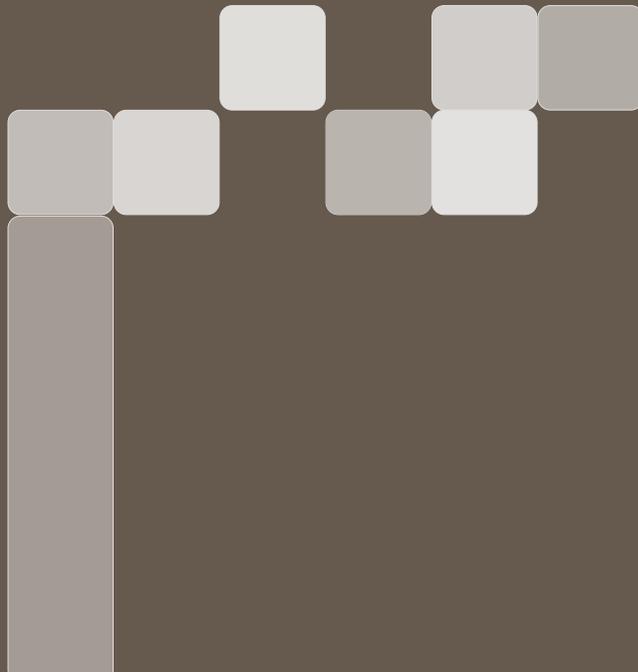
La formación en el sector financiero



índice

1	Introducción	2
2	Situación actual: transformación radical del mercado financiero	4
3	Las políticas de formación: una visión pragmática y sobria	9
4	Los proveedores de formación	16





La formación
en el sector financiero

Introducción

Introducción

Los profundos cambios que se están produciendo en el sector financiero (crisis económica, proceso de concentración de entidades, etc.) están afectando a las políticas de gestión de RRHH y a las estrategias de formación del personal de las entidades.

Makeateam Inmark, en colaboración con Inmark Estudios y Estrategias, ha desarrollado un estudio cualitativo de carácter sectorial para diagnosticar la situación actual de la formación en las entidades financieras y dar pistas sobre el futuro de las demandas formativas de este sector y sus repercusiones en la gestión de RRHH.

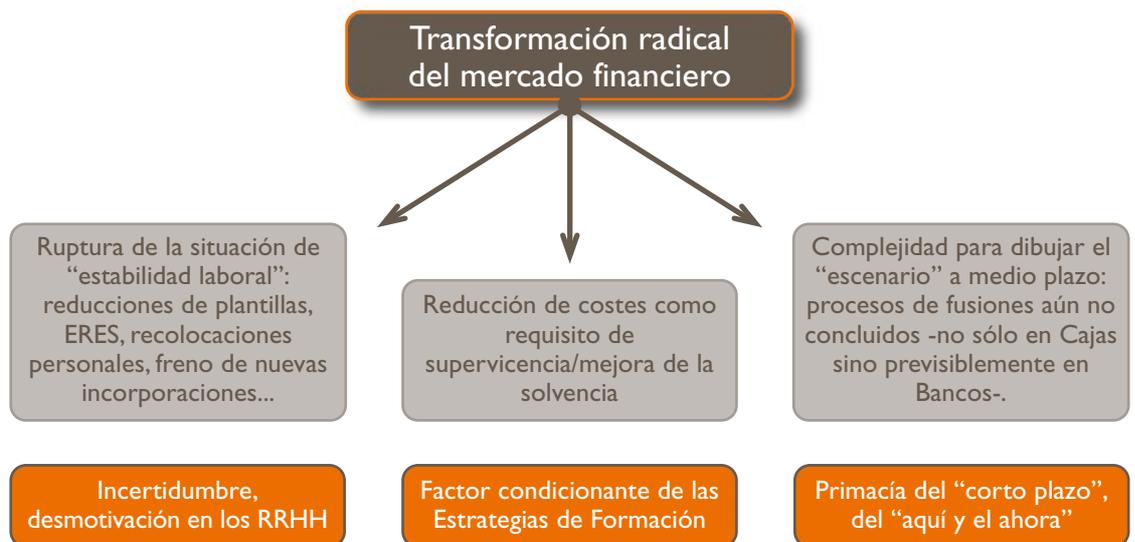
Los resultados de este estudio son consecuencia de las entrevistas en profundidad realizadas a responsables de formación de 13 entidades financieras que operan en España. Las entrevistas han sido realizadas entre los meses de abril y mayo de 2012.

2 Situación actual: transformación radical del mercado financiero

2 Situación actual: transformación radical del mercado financiero

El mercado financiero español se percibe inmerso en uno de sus mayores cambios estructurales, fruto de la situación internacional de crisis económica y de la "burbuja inmobiliaria" española, que obliga a la búsqueda de fórmulas que permitan la recapitalización y solvencia de las entidades financieras.

En este contexto, los procesos de concentración bancaria –a través de fusiones/adquisiciones- unido a la instrumentación de la actividad financiera de las cajas de ahorros mediante la figura de bancos, ha supuesto que la situación actual se perciba bajo el prisma de una **transformación radical del mercado financiero**:



Tales premisas están condicionando la gestión de los RRHH y la gestión de la formación.

La gestión de los RRHH:

A la hora de hacer frente a la “incertidumbre” y “desmotivación de los RRHH”, las entidades financieras parecen estar adoptando enfoques escasamente proactivos a la hora de la gestión de sus equipos. Sirvan como ejemplos las respuestas dadas ante el “outplacement” o la gestión de la integración cultural en las entidades inmersas en procesos de fusión.

- **Outplacement:** no contemplado como actuación personal que debe abandonar la entidad.

El desarrollo de actuaciones de "Outplacement" como mecanismo de apoyo en la reubicación laboral y en la definición de su futuro profesional para el personal del que deben prescindir las entidades financieras, no aparece como un ámbito desarrollado hasta el momento.

El hecho de que la mayoría de las reducciones de plantilla se hayan producido a través de prejubilacio-

nes, así como la percepción de relativo privilegio de los trabajadores de este sector, hace que programas de outplacement no hayan llegado siquiera a ser planteadas o analizadas.

La posibilidad de realizar este tipo de programas se percibe por algunos de los entrevistados como de potencial interés si cambian las condiciones del personal que debe abandonar la entidad.

- **La identidad e integración cultural:** del "stand by" a lo informal

La transformación existente en el mercado financiero español afecta, desde el punto de vista de transmisión de los valores corporativos, no sólo a las entidades que están o van a continuar en un proceso de fusiones, sino también a aquellas otras que actualmente viven en estado de relativa calma o tranquilidad, toda vez que no sólo hay una modificación instrumental o funcional del mercado financiero, sino

también un cambio radical de cómo son vistas las entidades por el mercado, por los reguladores financieros y por la sociedad en su conjunto.

Bajo dicho supuesto, no se aprecia, salvo algunas excepciones, que la gestión de la identidad y la integración cultural esté constituyendo un ámbito estratégicamente definido y programado. A tal respecto,

parece asumirse que la integración operativa/de sistemas –que en muchas entidades es actualmente "la prioridad"-, unida al contacto entre personas de las diferentes entidades constituyentes logrará generar, por la propia inercia del proceso, dicha identidad e integración cultural.



La gestión de la formación:

- **Importante descenso en los presupuestos destinados a formación**

En la mayoría de las entidades financieras se reconoce que se ha producido un **significativo recorte presupuestario** que está condicionando tanto las modalidades de impartición de la formación como la intensidad de las acciones que se pueden desarrollar.

En los casos en los que el presupuesto no ha sufrido recorte, sino que se mantiene en situación de relativa estabilidad, sin mejoras anuales, también se admite que ha sido necesario ser más eficiente en el uso de los recursos para poder atender las demandas de formación existentes.

- **Gestión de la formación más acotada y restrictiva**

La gestión de los RRHH y las correspondientes políticas de formación han experimentado una modificación sustancial en la mayoría de las entidades financieras. En tal sentido, se ha pasado de un mo-

delo de **Gestión integral/expansiva** que era comúnmente aplicado por las entidades en la época de bonanza a una **Gestión acotada/restrictiva** como respuesta al nuevo escenario.

Gestión integral / expansiva

Gestión acotada / restrictiva

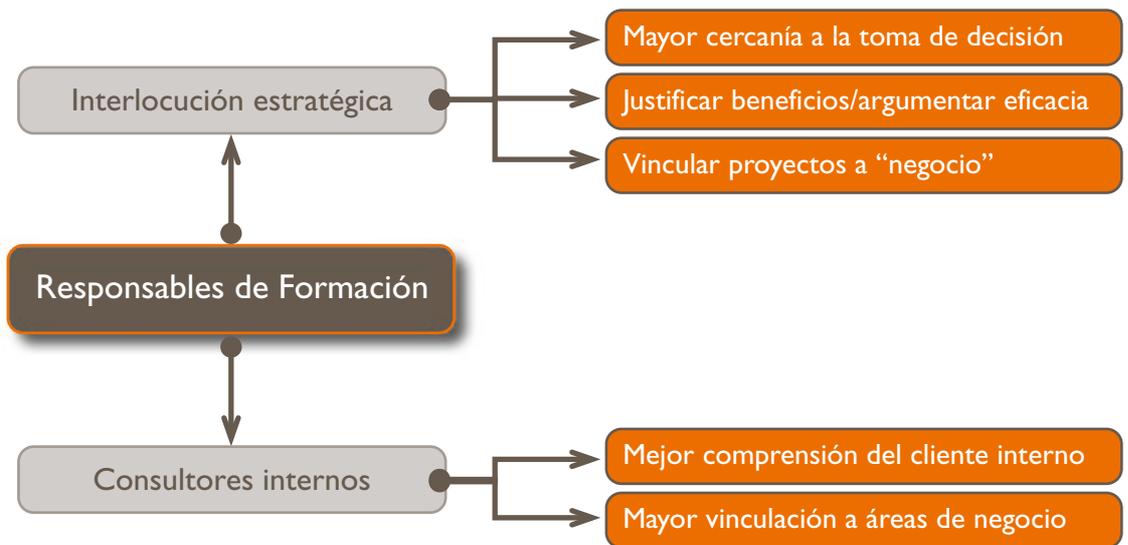
- Itinerarios de acceso/incorporaciones
- Desarrollo de carrera profesional/ascensos
- Búsqueda y reforzamiento/retención del talento interno
- Respuesta a políticas expansivas: nuevas incorporaciones, cubrir puestos...
- Formación en habilidades y competencias técnicas
- Programas formativos con importante uso de recursos externos
- Planificación a medio y corto plazo

- Dar respuesta a necesidades con recursos más limitados
- Formación más centrada en lo técnico y lo normativo
- Programas formativos centrados en el uso de recursos internos
- Tendencia a la planificación a corto plazo

• Un nuevo rol para los responsables de formación

En las conversaciones mantenidas con los responsables de formación de las entidades financieras subyace una toma de conciencia de que el nuevo entorno exige una cierta revisión de los roles o papeles desempeñados tradicionalmente por los Departamentos de Formación buscando la optimización de su labor, tanto internamente como frente a los proveedores de formación.

En tal sentido, la necesidad de justificar la eficacia de las acciones que promueven, exige tanto una labor de consultor interno –de realizar una escucha y seguimiento activo de las demandas reales de las áreas de negocio- como un mayor protagonismo en la decisión estratégica –una mayor capacidad de venta interna y de interlocución con la Alta Dirección soportada en la eficacia y rentabilidad de los proyectos presentados.



3 Las políticas de formación: una visión pragmática y sobria

3 Las políticas de formación: una visión pragmática y sobria

Necesidades actuales de formación:

La estructuración de contenidos formativos aparece muy condicionada por la nueva realidad del sector financiero, siendo especialmente sensible en aquellas entidades que están inmersas en procesos de fusión. En tal sentido, el **cumplimiento normativo** aparece, para el conjunto de entidades, como un ámbito de obligado cumplimiento y que está asumiendo una parte relevante del esfuerzo formativo. Así mismo, para el conjunto de entidades entrevistadas hay una preocupación

relevante por alinear la formación con las **necesidades que le puedan ser requeridas desde las áreas del negocio**, como requisito para seguir manteniendo su posición competitiva en el mercado.

Todas aquellas entidades inmersas en procesos de fusión se enfrentan a importantes demandas de **integración operativa o funcional** que exigen actuaciones formativas orientadas a apoyar y facilitar estos procesos.



El ámbito de la **formación en habilidades** globalmente parece haber bajado en protagonismo, pero en esta cuestión se aprecian diferentes perfiles:

- Existen entidades en las que se mantiene con una relativa intensidad, tanto por convencimiento de su importancia como por una estrategia de darle una mayor operatividad a las mismas.
- En algunas, el no haberse excedido en el pasado –tanto en intensidad como en el uso de recursos “impactantes”/de moda- les permite continuar con un ritmo similar, o incluso incrementarlo, dotándolas de una vinculación al negocio.
- En otras, la escasez de recursos y la necesidad de afrontar situaciones de fusión hacen que tengan un protagonismo marginal.

Formación en habilidades

Más operativizada,
ligada al negocio

Fortalecimiento para oportunidades comerciales:
Red

Apoyo a especialistas:
Servicios Centrales

Relativo abandono de
“habilidades genéricas”

Cierto cuestionamiento de sus resultados y
dificultades para su “venta interna” en la actualidad

Cambios en las modalidades de formación: fortalecimiento de la formación interna y on line

Las dos principales modificaciones que se han producido en el ámbito de la formación, fruto de la situación de restricción presupuestaria, son:

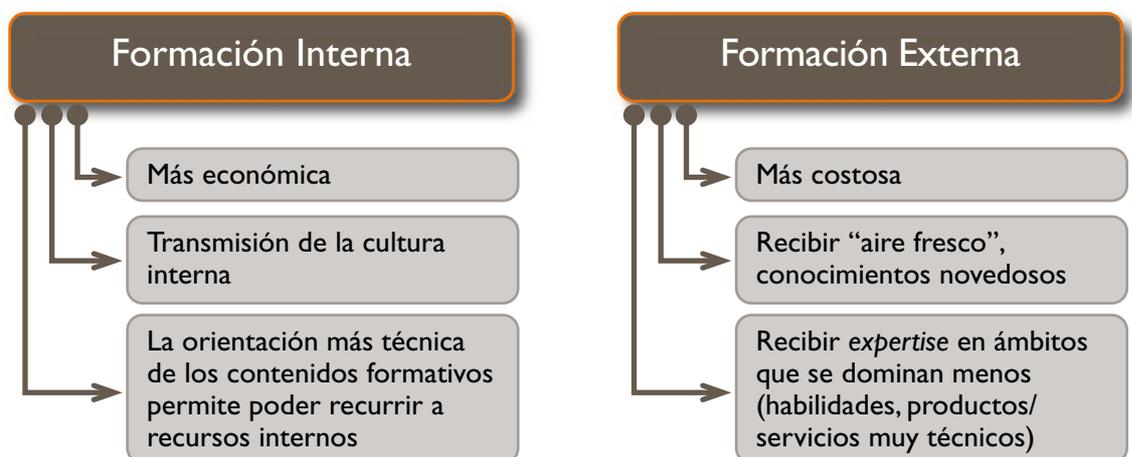
- 1) El fortalecimiento de la formación interna en detrimento de la formación externa, y
- 2) La potenciación de la formación on line frente al modelo de formación presencial.

Con relación a la **formación interna** el uso de la misma se justifica por su menor coste frente al uso de recursos externos. Adicionalmente, tiende a valorarse su adecuación como instrumento para transmitir la cultura interna, sobre todo en momentos de crisis y en procesos de fusión. Del mismo modo, los con-

tenidos más técnicos o normativos que se están impartiendo justifican el uso de los especialistas internos.

La **formación externa** ha estado ligada a la posibilidad de recibir *expertise* en campos en los que se tenía un menor nivel de conocimiento interno o era preciso el uso de habilidades de impartición que aconsejaban su uso.

Así mismo, su adecuación para la formación en contenidos más técnicos, normativos o que conlleven la adopción de “habilidades” muy acotadas, que en gran medida representan el tipo de contenidos que se están impartiendo con más intensidad en el momento presente, facilita su implementación como recurso generalizado.



Es relevante que el uso de la **formación on line** esté alcanzando ratios iguales o superiores al 70/30, siendo dicho valor un referente sobre cuál puede ser el peso de dicha modalidad como tendencia de futuro en aquellas entidades que actualmente tienen una proporción más equilibrada.

En contrapartida, la **formación presencial**, que sigue siendo la moda-

lidad percibida como más potente y eficaz, se usará para aquellas actuaciones que impliquen la adopción de habilidades, la socialización en la cultura organizativa o el cambio de actitudes. Consonante con lo anterior, tenderá también a ser menos generalista y más centrada en aquellos colectivos que, en cada momento o situación concreta, se asuman más prioritarios.

Actuaciones específicas:

- **La formación en el ámbito de la gestión de la morosidad**

La formación en el ámbito de la gestión de la morosidad, riesgos y estrategias de recuperación, de indudable interés y necesidad en el contexto actual de las entidades financieras, parece haber generado dos diferentes enfoques:

- Existe un conjunto de entidades que hizo de dichas cuestiones una actuación prioritaria en años anteriores, en el momento en que las alarmas estaban empezando a saltar, concentrando una parte importante de los recursos formativos. Una vez que el impacto se logró en la organización, en la actualidad tales aspectos se asumen con una menor relevancia y con una atención más puntual a las demandas que se van presentando por parte de la organización.

- Por el contrario, otras entidades han enfocado tales cuestiones como una formación básica de continuidad, que debe estar presente siempre en el programa formativo. Aparentemente en dichos casos no se ha presentado un momento anterior de elevada concentración formativa en dicha materia, seguido de un posterior descenso, sino que ha mantenido una pauta de relativa estabilidad.



- Las Universidades Corporativas: presencia sí y no, pero según y cómo

Las Universidades Corporativas se perfilan teóricamente como elementos de aglutinación de los itinerarios y desarrollos formativos del personal en consonancia con la filosofía del negocio y cultura de la entidad. Siendo, por tanto, instrumentos de retención del talento y gestión del capital intelectual de las organizaciones.

En el discurso sobre las Universidades Corporativas se aprecian diferentes enfoques fruto del sentido instrumental o finalista que se persiga con su implantación, del acercamiento al "espíritu" de las UC o del grado de cumplimiento de sus requerimientos formales,

del mayor o menor protagonismo de los "itinerarios formativos" o de la retención del talento y la plasmación de la imagen y cultura organizativa, de la sintonía con el concepto "universidad" o la búsqueda de conceptos alternativos más empresariales y vendibles internamente...

En aquellas entidades que reconocen explícitamente que no tienen UC, hay una cierta expectativa de que serán un tema a abordar una vez se supere la crisis, y donde probablemente la mayor concentración del sector y el tamaño de las entidades predispongán favorablemente a las mismas.

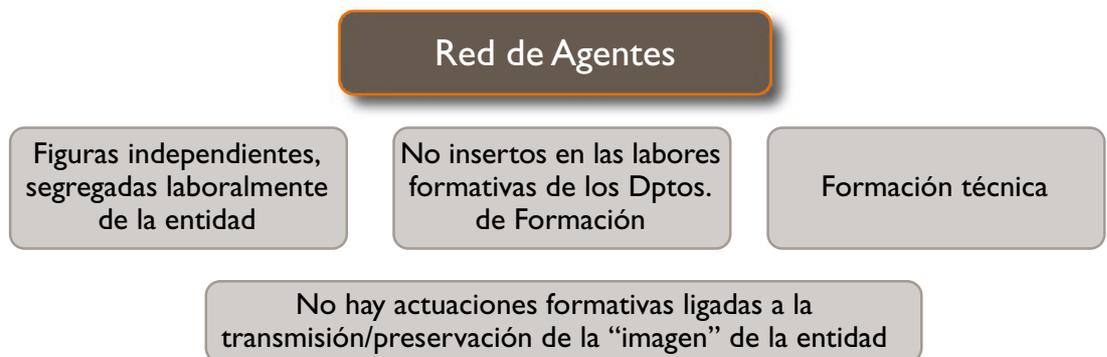
- La formación de la Red de Agentes

La formación de la Red de Agentes, en aquellas entidades financieras que disponen de dicha figura comercial, aparece segregada –por cuestiones de normativa laboral- del ámbito de responsabilidad de los Departamentos de Formación. Su gestión o vinculación se realiza a través de departamentos o unidades específicas.

Puede existir cierta labor de "asesoramiento" a la hora de apoyar a

las unidades internas responsables de las mismas, así como en la posible "selección" de las empresas que deban impartir su formación –si no se realiza a través de los mecanismos de intranet/on line-.

La formación recibida es de índole técnica, sin que se aprecie el desarrollo de actuaciones más vinculadas con su papel de transmisores de la imagen de la entidad.



4 Los proveedores de formación

4 Los proveedores de formación

Imagen global del sector

La imagen existente sobre los proveedores de formación proyecta una amplia variabilidad, como corresponde a un ámbito en el que intervienen diferentes tipologías de actores: grandes consultoras de organización internacionales, escuelas universitarias, empresas “medianas” de formación, pequeñas empresas montadas alrededor de un formador con buena reputación, formadores freelances...

La situación de crisis ha jugado, en opinión de los entrevistados, un papel favorable en la medida en que ha permitido:

- Realizar una “criba” favoreciendo la supervivencia de las empresas

con mayor especialización y aporte de valor añadido.

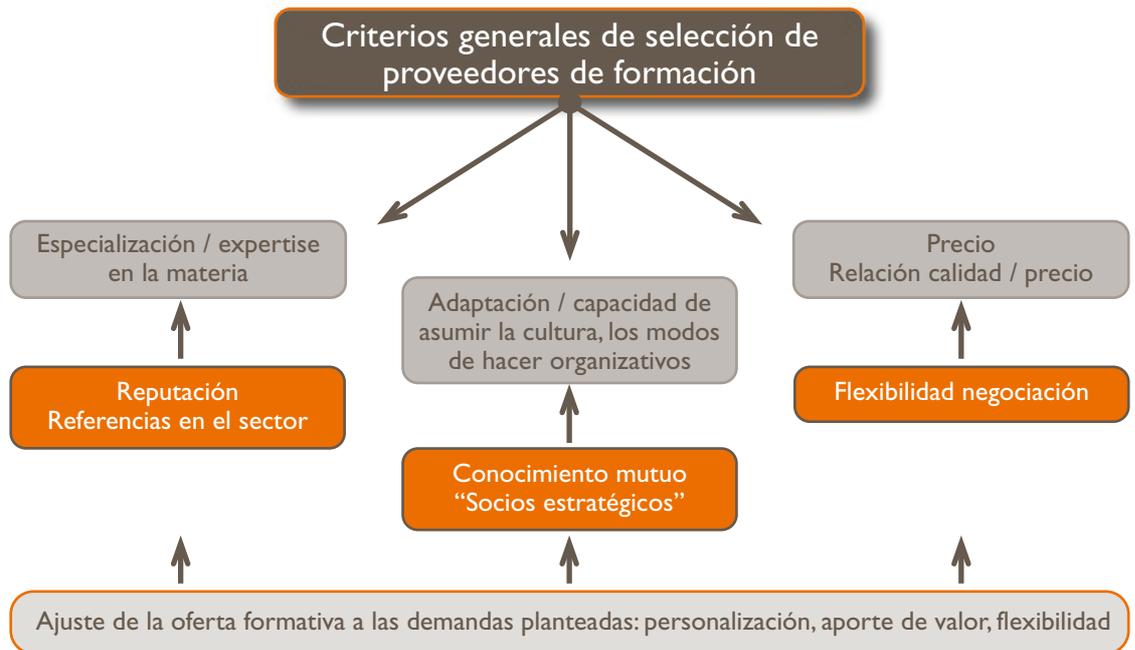
- Dotar de una mayor flexibilidad, no sólo económica, sino también de planteamientos a la hora del acercamiento de los proveedores a sus clientes y potenciales clientes.

Aunque en general la percepción de los proveedores con los que se ha trabajado es favorable, se observa que aún existe un importante camino por recorrer en los ámbitos de especialización, conocimiento real de las necesidades del cliente, adopción de un mayor papel consultor a la hora de aportar soluciones personalizadas, etc., que se detalla en siguientes epígrafes.

Criterios de selección

Existe un amplio consenso en los criterios generales de elección de proveedores: **especialización en la temática concreta de impartición** –selección de un pool de especialistas potenciales-, **capacidad de implicación/integración en la cultura de la organización y relación precio/calidad**.

Las principales diferencias observadas recaen, en la práctica real, en la mayor o menor preponderancia que se dé a la capacidad de adaptación a la cultura organizativa, así como la incidencia objetiva del factor precio.



La fuerte incidencia en el factor de conocimiento de la cultura organizativa, de capacidad de flexibilidad y adaptación a las maneras de ser, hace que por mucho que se indique que existe una apertura hacia nuevos

proveedores, termine por reconocerse que la confianza y seguridad que aportan los proveedores con los que se viene trabajando hace que existan relevantes barreras de entrada para nuevos proveedores.

Demandas y necesidades no cubiertas

El nuevo contexto financiero que exige mayor eficacia con recursos más limitados, unido al paso de un periodo de bonanza a otro de carestía, han aflorado demandas insuficientemente satisfechas por los proveedores de formación en su relación con las entidades financieras.

La demanda de una mayor concreción del **ámbito de especialización de los proveedores de formación** aparece de manera generalizada,

toda vez que permitiría un mejor conocimiento de en qué se es bueno o competente, facilitando los procesos de selección y un posicionamiento más diferenciado de unos y otros proveedores.

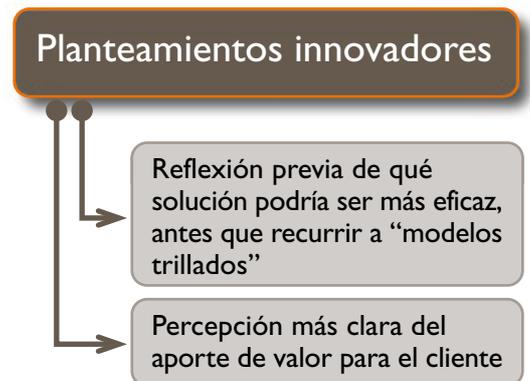
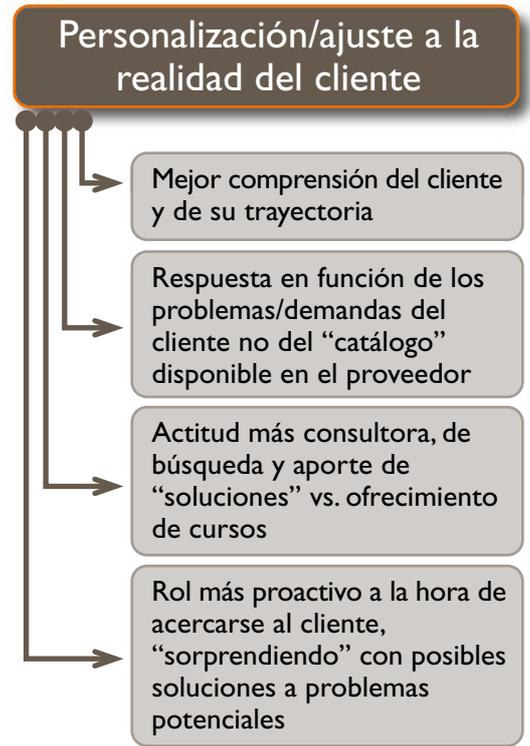
Si bien la flexibilidad y capacidad de adaptación de los proveedores a las realidades de las entidades financieras constituye un factor que determina su elección como proveedor, este aspecto está aun

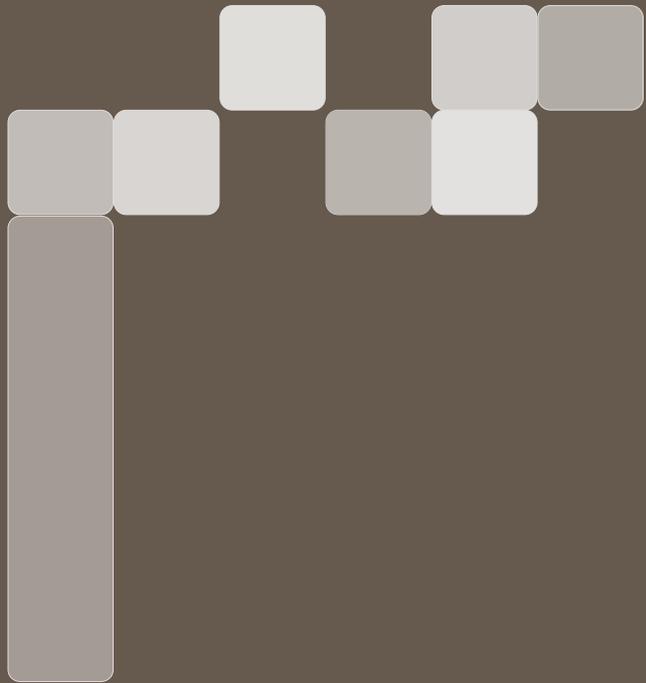


insuficientemente satisfecho. A tal respecto, va a **demandarse una "personalización" más efectiva, un enfoque más orientado a la búsqueda de soluciones** que al ofrecimiento de lo que se tiene o se ha impartido en otras entidades.

El tercer ámbito demandado es el **ofrecimiento de planteamientos innovadores**, que vayan más allá de los modelos clásicos, algo agotados. En tal sentido, esta demanda está muy vinculada a la anterior, toda vez que un conocimiento más real de las necesidades del cliente podría permitir realizar una labor de reflexión conjunta en la búsqueda de soluciones menos "sesgadas" por el catálogo disponible.

Así mismo, subyace a dicho requerimiento una mayor toma de conciencia del profundo cambio que afecta al sector financiero, que exigiría a las firmas proveedoras un replanteamiento de qué es posible ofrecer en un periodo de turbulencia e incertidumbre.





Madrid • Barcelona • Sevilla • Lisboa • Buenos Aires • México DF • Lima • Caracas • Bogotá

www.makeateam.com