

## Francisco Segrelles, presidente, Manuel Haro y Enrique Campomanes, miembros de la comisión organizadora del 35 aniversario del GREF

# Estamos pasando de una formación técnica a otra basada en la emoción

*Corría el año 1973 cuando un grupo de profesionales de la formación del sector bancario decidieron celebrar unas jornadas de estudio donde formalizar la existencia y el funcionamiento del Grupo de Formación de Entidades Financieras (GREF). Después de 35 años, lo componen 96 organizaciones entre bancos, cajas confederadas, cooperativas de crédito y compañías de seguros. Todas estas entidades están representadas en la comisión gestora, presidida por Francisco Segrelles, uno de los fundadores de la asociación. Para conmemorar su 35 aniversario, la entidad ha puesto en marcha una serie de actividades a lo largo de este año que tuvieron su punto culminante los pasados 10 y 11 de abril con la celebración de unas jornadas relacionadas con la formación en el sector financiero. A ellas asistieron destacados profesionales del sector y además, se entregó al Banco de España la "F de Oro", máximo galardón que otorga el GREF.*

**Este año se cumple el 35 aniversario del nacimiento del GREF. ¿Cómo valora este tiempo?**

**Francisco Segrelles (F. S.):** Este aniversario es un acontecimiento muy importante para la asociación y lo valoro muy positivamente. Pensar que

en el año 1973 un grupo de colegas iniciamos unas reuniones y que en 2008 todavía continúan... Podemos decir que la utopía se ha hecho realidad. Por aquel entonces éramos doce o quince personas; actualmente, la cifra es casi de un centenar.

**¿Considera que se han cumplido los objetivos con los que se pusieron a trabajar en un principio?**

**F. S.:** Sin duda se han cumplido los objetivos con creces. La idea con la que surgió esta asociación fue la de convertirse en una plataforma de reflexión privilegiada de los profesionales de la formación de bancos y cajas, en un principio, y ahora también de compañías de seguros. Es decir, entre todos constituir un lugar de intercambio de informaciones, de instrumentos y de experiencias; una búsqueda en común de soluciones; un espacio de reflexión, anticipación, corrección e innovación; y un lugar de encuentro de una profesión en acción permanente de aprendizaje, adaptación y creatividad. Hoy en día, nuestros objetivos siguen siendo los mismos.

**¿Cuáles son los retos que aún les quedan por cumplir?**

**F. S.:** Sobre todo, la actualización permanente, estar al tanto de todas las nuevas tendencias

para traerlas a nuestras reuniones y adaptarlas a las necesidades que detectamos en nuestro grupo. En otras palabras, intentar que todos nuestros colegas estén al día en los temas de formación que puedan ir apareciendo y fomentar las relaciones personales como medio de potenciar las profesionales.

**La asociación engloba a los profesionales de la formación, pero ¿qué entienden por este concepto?**

**F. S.:** Justo tal y como lo veíamos hace 35 años cuando la asociación empezó a andar. La formación consiste en concienciar a los hombres y mujeres de nuestras empresas de la necesidad de una modificación de actitudes y comportamientos ante una sociedad que está en permanente proceso de cambio. Con esta idea, la misión del departamento de Formación de cualquier entidad bancaria o de seguros debe ser

### El reto es conocer la cantidad de normativas que nos dirigen a una mayor profesionalización

detectar las necesidades actuales de la empresa y prevenir las futuras, conocer su potencial humano, armonizar los objetivos de la empresa con las expectativas de sus colaboradores y elaborar un plan de formación que abarque todos los niveles en tres aspectos: técnica y profesional, humana y grupos.

Por otra parte, estas áreas también deben dedicar mucha atención a los mandos intermedios para una comunicación eficaz dentro de la compañía.

En resumen, deben ser agentes de cambio, anticipándose a los nuevos fenómenos de transformación que se vayan intuyendo.

**¿Cómo cree que ha sido la evolución de la formación en estos años?**

**Enrique Campomanes (E. C.):** Ha ido muy pareja a la gran evolución, casi revolución, que ha tenido la banca en estos últimos treinta años. Hemos pasado de ser un sector bastante limitado, muy cautivo –ya que tenía que cumplir normas muy estrictas–, a ser muy abierto.

Cuando esto sucede, es el momento en el que se empieza a entrar en competencia y es cuando



Adrián Vázquez

realmente eclosiona la formación, puesto que pasamos de la gestión puramente administrativa, lo que son las acciones bancarias, a trabajar con productos. Eso hace que toda la formación vaya dirigida a que los empleados conozcan lo que se comercializa.

El producto financiero hay que explicarlo al cliente. No obstante, al ofrecer todos los mismos productos no hay apenas diferenciación; y en consecuencia, se entra en un entorno en el que lo que prima es el convencimiento de las propias personas.

Vamos pasando de una formación técnica a otra basada en la emoción. Empezamos a formar a la gente en cómo ocultar los propios sentimientos para poder atraer y saber llevar a los clientes. Hemos pasado del puro convencimiento de lo que es un producto a una emoción directa con el cliente, para mostrarle más empatía, más cercanía.

## La banca comprobó que es mejor usar diferentes soportes formativos para poder garantizar que la formación llegue a la cabeza y al corazón

Y la tendencia es ir entendiendo y conjugando las propias habilidades personales, emocionales, con el conocimiento técnico profundo de la profesionalización. Por eso, estamos en la etapa en la que se están adaptando las directivas europeas para garantizar la protección del cliente a partir del conocimiento de los empleados.

### ¿Cuáles son las prioridades de formación del sector?

**E. C.:** Además de seguir trabajando alrededor del concepto de salir fuera del cascarón de la entidad, llegar al propio cliente y desarrollar todavía más las cualidades o habilidades del sentimiento, de la emoción, ahora el gran reto que hay es el conocimiento y la afectación en el propio comportamiento de la cantidad de normativas que nos hacen dirigirnos a una mayor profesionalización.

Las grandes prioridades son las que están relacionadas con la adaptación de las normativas internacionales, como puede ser el tema de riesgos, protección de datos, continuidad de negocio, prevención de blanqueo de capitales... En definitiva, la protección del cliente, que se sepa que todos los productos que se están trabajando ahora son muy sofisticados y muy inmediatos. De ahí que sea imprescindible que el cliente conozca con detenimiento los riesgos que corre y las posibilidades que tiene un producto. Por eso, es tan importante que el cliente esté informado; y ahí es donde se dirige la propia formación.

### ¿Qué papel está desempeñando el e-learning dentro de ésta?

**E. C.:** Al principio se pensó que el e-learning era una panacea en sí mismo, motivado porque podía llegar a todo el mundo. Se pensó que salvaría las distancias en la formación de un sector muy diversificado y con muchas oficinas dispersas geográficamente, y eso también produciría un gran ahorro de costes.

Más adelante se comprobó que, salvo para cuestiones fundamentalmente técnicas, tiene sus limitaciones. En consecuencia, se está utilizando el e-learning junto con otros soportes.

Al final, en la banca se ha comprobado que es mejor usar diferentes soportes formativos para poder garantizar que la formación llegue a la cabeza y también al corazón. Por ejemplo, se utiliza el e-learning para coger el concepto, el cono-

cimiento, y luego poder conjugarlo con un anclaje presencial a modo de taller donde trabajar los aspectos más emocionales. Esto permite dar una formación más acorde con la actualidad y con un precio más competitivo.

### En los últimos años, los mandos intermedios también han desempeñado un papel protagonista en la formación de los profesionales a su cargo. ¿A qué cree que se ha debido esta asunción de funciones de formación?

**Manuel Haro (M. H.):** Sobre todo, a que el mando intermedio es la bisagra de cualquier empresa; son las personas que tienen que transmitir e implantar la estrategia. Muchas veces la alta dirección dice cómo hay que hacer las cosas y luego el mando intermedio es realmente quien lo lleva a la práctica. Es el cómo; está siempre en una situación inestable, crítica, pero también de protagonismo.

Además, hay que tener en cuenta que en una oficina bancaria hay un gran número de mandos intermedios, muchísimos directores de departamento, que son la piedra angular de cualquier compañía; y en España existen 40.000 oficinas bancarias.

Al mando intermedio se le va a pedir que sea eficiente, que consiga los objetivos de parámetros de medida que se le están pidiendo, y al mismo tiempo, ha aumentado su importancia en la empresa porque su gran éxito es que sepa llevar su equipo, que lo sepa desarrollar y entrenar, conseguir un buen clima laboral, mejorar el trabajo conjunto.

La mejor formación es la del puesto de trabajo, la que se hace con el día a día, y después están los departamentos que dan la formación complementaria. Por eso, al mando intermedio se le está dando una formación muy específica. De hecho, en los ratios de formación, un 40% va dirigido a ellos.

### Una fórmula que también se ha puesto en marcha es la de la universidad corporativa. ¿Qué opina de estas entidades y cómo se están desarrollando?

**M. H.:** La universidad corporativa va ligada a los grandes bancos. Es un concepto totalmente váli-

do actualmente y que ha ido evolucionando en el último lustro. Es el lugar común donde pueden tener acceso sobre todo a formación *online*. También hay que ser conscientes de que éste es un canal más y que nunca va a sustituir a la formación presencial; lo que sucede es que por la gran dispersión territorial de trabajo que existe en la banca, la formación *online* está teniendo actualmente un gran desarrollo.

De hecho, según los últimos ratios de formación del sector financiero, la repercusión que está teniendo supone que el 30% de las horas de formación ya son *online*, y un 50% con asistencia física, algo impensable hace unos tres o cuatro años.

Antes, los diseños eran bastante duros y ásperos para el usuario; actualmente, en cambio, se están desarrollando algunos muy amigables y de fácil consulta.

### ¿Cómo evolucionará la universidad corporativa en los próximos años?

**M. H.:** La universidad corporativa tiene que ser una herramienta de ayuda al negocio, que sea fácil, accesible, que los contenidos que se imparten estén actualizados y también muy orientados al cliente.

Un tema fundamental es que la formación que se le esté dando al profesional no sea para que sepa mucho de fiscalidad o de productos, sino que lo sepa asociar y trasladar al cliente y al negocio. En otras palabras, que sea un lenguaje totalmente entendible para el cliente, que no tiene por qué tener conocimientos financieros.

### Por último, ¿cuál será, desde su punto de vista y su experiencia, el futuro de la formación en el sector financiero?

**M. H.:** Éste pasa por cuatro grandes ejes de actuación. El primero viene motivado por la globalización, y consiste en disponer de una formación no sólo en mercados, sino también en todas las normativas nacionales o internacionales.

El segundo tiene que ver con el uso de las tecnologías y los productos. Actualmente, hay sistemas muy sofisticados en la banca, y por tanto hay que dominarlos.

El tercero está relacionado con el tema del asesoramiento y la calidad de servicio al cliente. Finalmente, el último es el desarrollo, muy ligado a los mandos intermedios. Hay mucho talento que hay que permitir que se desarrolle y que sea más eficaz ■

redaccion@custommedia.es

