Álex Cid-Fuentes

# Francisco Segrelles, presidente del Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero (GREF)

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia entre 1953-58 y diploma en Sociología de la Empresa en 1968 por la CEU Madrid, Francisco Segrelles (1935, Alcalá de Xivert-Castellón) comenzó a trabajar de asesor laboral, primero en 1964 en el, por entonces, Centro de Productividad de Valencia y luego, en 1967, en Hidroeléctrica Española (hoy Iberdrola). En septiembre de 1970 llegó a Banco Urquijo; en 1979 fue nombrado director de Personal en la Banca López Quesada, posteriormente absorbida por BNP España; en el año 1997 comenzó su trabajo como consultor independiente, entre el que destaca el realizado en el Banco Cooperativo Español (Cajas Rurales) durante dos años.

Entre sus actividades, además de su presidencia del GREF y de ser ponente en numerosos cursos sobre RR HH y formación, destaca la de vocal durante 10 años del Consejo Nacional de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) y secretario del Patronato de FUNDIPE.

Marcos González

# Debemos poner todos los medios para hacer rentable la formación

***Pocas asociaciones se pueden vanagloriar de sobrevivir más de 30 años en nuestro país. El GREF lo puede decir orgullosa sobre todo porque, además, se mantiene muy "viva" en el presente y sigue incrementado regularmente su cuota de asociados, sus actividades y su prestigio nacional e internacional. Mucha culpa de ello la tiene su presidente, Francisco Segrelles, un infatigable profesional de recursos humanos que ha vivido, como pocos, la evolución que ha experimentado la formación en nuestro país en estas últimas décadas, como queda claro en esta amplia entrevista mantenida con* Equipos & Talento.**

**Sorprende mucho el origen de la Asociación en 1973, cuando la función de los RR HH y de la formación dentro de las compañías era aún muy incipiente, ¿a qué se debió la creación del GREF en aquella fecha y cuáles han sido sus logros e ítems más destacados desde su nacimiento hasta la actualidad?**

La creación se debió a la misma razón por la que se ha mantenido: por el deseo –diría yo– por la necesidad de intercambiar experiencias y de estar en permanente contacto, especialmente en determinados momentos, como el de la negociación colectiva, para intercambiar información.

Además, y dicho sin presunción, pero así es, viéndolo desde la distancia de los años, puedo decir que éramos un grupo inquieto, preocupado por superarnos y mejorar nuestro entorno. Sinceramente nos adelantamos a nuestra época. Leíamos mucho, algunos viajábamos a las sedes centrales de nuestras empresas matrices extranjeras, otros visitábamos empresas del sector europeas...

**¿Recuerda algunas anécdotas de aquella época?**

Por ejemplo, recuerdo un viaje que se hizo a bancos europeos para aplicar sus experiencias en el área profesional del Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF), cuando estaba de director José Antonio García-Trevijano, catedrático de Derecho Administrativo. La verdad es que conservo documentación en la que se describe, día a día y grupo a grupo, las deliberaciones y los esfuerzos que todos hicimos por encontrar puntos de convergencia y para elaborar un plan común que nos lanzara hacia delante. Otra anécdota: ¿Sabe cuánto nos costó tres días en la Residencia de Empleados del Banco Urquijo, por otra parte con instalaciones que nada tenían que envidiar a un Parador, más el pago al Director del Curso, Luis Pérez, que nos ayudó a conseguir el consenso, y que hacía poco había regresado de EE.UU.? 6.010 pesetas cada uno. Y en esa ocasión éramos, si no me equivoco, 16, sin contar al director. Y curioso, 15 hombres y una mujer. Actualmente, la proporción sería, gracias a Dios, muy diferente. Cada vez son más las compañeras en el Grupo.

**¿Cuáles son los actuales objetivos y prioridades de la asociación y cómo los piensan llevar a cabo?**

Nuestro principal objetivo es ser una plataforma de reflexión, un lugar de intercambio, de búsqueda en común de soluciones y, en tercer lugar, un espacio para la anticipación, innovación y creatividad de una profesión en permanente cambio. Los llevamos a cabo mediante un serio compromiso de participar. En todas las reuniones, que son tres al año, hay, normalmente, dos paneles y en cada unos tres o cuatro compañeros exponen una idea, un plan o una experiencia, su éxito o su fracaso. La participación es muy querida por todos. No hace mucho hicimos una encuesta de calidad, y ésa fue la característica más solicitada.

**Se muestran muy activos...**

En efecto, la reunión más importante es la cuatrimestral, que realizamos en torno al 3 de marzo, 15 de junio y 15 de diciembre, épocas que nos parecen más propicias para los departamentos de Formación. Y, de entre ellas, en la de junio celebramos lo que nosotros llamamos Jornadas de Estudio. Acabamos de celebrar las X Jornadas en Palma de Mallorca bajo el patrocinio de banca March, Sa Nostra y La Caixa. Ha sido todo un éxito. Siempre la celebramos fuera de Madrid como muestra de nuestra intención de hacer acto de presencia en las distintas comunidades de España.

Además, anualmente realizamos una encuesta sobre "Ratios de Formación", la más representativa que se hace del sector. Una síntesis se publica en la *web*, así que cualquiera la puede consultar. Esta encuesta ha rebasado los límites de nuestras entidades, habiendo sido citada por especialistas e investigadores universitarios.

Y cada vez que nos reunimos, publicamos su contenido-resumen en nuestra *Revista Gref Noticias*, que luego colgamos igualmente en la *web* www.gref.org, de manera que también puede leerse con facilidad, tanto la actual como las atrasadas. Por último, semanalmente se envía un boletín de noticias donde publicamos las novedades de la semana, especialmente noticias y artículos relacionados con la formación. Todo ello está dirigido por la que nosotros llamamos Comisión Gestora, una junta directiva compuesta por representantes de las tres facciones (banco, cajas y compañías de seguros) y de las distintas comunidades.

**¿Por qué el GREF está formado desde su fundación exclusivamente por directivos del sector financiero y desde hace menos tiempo también por el asegurador?**

Inicialmente éramos fundamentalmente directivos de bancos y alguna caja, aunque ya en la fundación hubo una compañía de seguros. Posteriormente lo ampliamos formalmente a estas compañías, ya que tenían productos financieros, cosa que ahora tienen todas ellas. Queríamos enriquecernos con los compañeros del sector de los seguros, y efectivamente su aportación ha sido y sigue siendo muy importante.

**¿Cuáles son las peculiaridades entre el sector financiero y el asegurador en lo que a formación se refiere?**

En primer lugar, el producto. Gestionar el dinero no es lo mismo que vender alimentos o medicinas. El dinero requiere crear un clima de confianza, seriedad en las relaciones, rigor en la presentación de la información. En segundo lugar, la tradición. Hace muchos años que nuestro sector cuida de manera especial la formación, unos más que otros, es verdad, pero está muy generalizada la idea de atribuirle el carácter de estratégica. Ahí están las universidades corporativas, los centros de *management*, las inversiones de las cajas, etc. Y en tercer lugar, la inversión. Nuestra encuesta nos dice que el índice "presupuesto de formación sobre masa salarial" ha sido de 1,39%, habiendo alcanzado en 2001 el 2,03 y en el 2000, un 2,1%, mientras que en general en España se habla del 1% como máximo.

**¿Cuáles considera que son los actuales retos de los departamentos de Formación en nuestro país y cuáles son las principales barreras para lograrlos?**

En primer lugar, tenemos que conseguir de los colegas de formación que pongan todos los medios para hacerla rentable, que aporte valor añadido y que lo demuestren mediante el establecimiento de un sistema de evaluación. Corolario de lo anterior, consolidar la idea, que como ya he dicho, se ha extendido mucho en el sector, de que la formación es un factor estratégico en la empresa, con todo lo que eso implica. Además, otro reto es el de convencer que formarse es una responsabilidad personal que la empresa puede facilitar complementando el esfuerzo personal, lo que supone una actitud proactiva; y no una actitud de espera, a ver qué me ofrece la empresa. También es muy importante, en esta línea, concienciar a todos, especialmente a los directivos de cualquier nivel, de que una de sus obligaciones en el día a día es formar a sus colaboradores en el puesto de trabajo. Y finalmente, es clave que los formadores apliquen la metodología más adecuada según la situación ante la que deben actuar. Una cosa es la formación técnica, y otra la formación de habilidades directivas.

## Está comprobado que cuando la alta dirección está sensibilizada con la formación se consiguen importantes resultados

**Muchos departamentos de Formación están añadiendo en la actualidad la coletilla de Desarrollo a su función de formación, ¿qué opina al respecto?**

Me parece un acierto. Formación y desarrollo son factores de una misma ecuación. La forma-

ción no es algo que se recibe y se enquista. Al contrario, lleva en sí misma un gran potencial que está llamado a explosionar, en el mejor sentido de la palabra, y suscitar el desarrollo y la transformación.

La verdad es que el desarrollo siempre ha estado implícito en la formación, así lo entendíamos los veteranos de la función. Los Planes de Carrera para los jóvenes universitarios –hablo de los años 70–, eran de desarrollo. Hoy, muchos de aquellos que seleccioné para el Banco Urquijo ocupan importantes cargos en el sector financiero. Y no sólo el desarrollo es importante sino también, y lo digo por experiencia, la comunicación interna. Pero este es otro tema.

**¿Qué opina de la situación actual de la formación presencial en nuestro país y en qué aspectos podría mejorar?**

La formación presencial es la metodología "reina" del sistema formativo. Y es lógico. Los que tenemos vocación por la formación sabemos que junto a la transmisión de los conocimientos está el "entusiasmo" en la exposición. Ambos elementos son los que persuaden al participante del curso o seminario. Y ambos son los que le empujan a realizar el esfuerzo por aprender y sobre todo por "aplicar" (y subrayo aplicar).

Lo que ocurre es que la formación presencial debe adaptarse a la situación. Lo he dicho antes al mencionar la metodología adecuada como reto. Hay determinadas materias que no se pueden exponer como una lección magistral donde el protagonista es el profesor. Son muchas las acciones formativas en las que el protagonista no es el formador sino los participantes, a base de dividirlos en pequeños grupos que facilitan la interacción, la dinámica del grupo y la toma de decisiones en grupo; en estos casos el formador se convierte en un simple facilitador con breves intervenciones que hacen reflexionar al grupo, o sienta doctrina cuando proceda.

**¿Y qué opina del resto de modalidades no presenciales?**

Son útiles como complemento. Las estadísticas nos lo demuestran. En nuestra encuesta se ve que frente a la presencial que supone el 65,87% de la formación, la de "a distancia" es el 10,67 y la *on line* el 21,18%.

La formación a distancia tradicional pierde peso en beneficio de la formación *on line/e-learning*. La formación *on line* en exclusiva se está quedando para programas genéricos, mientras que para programas operativos está funcionando muy bien la formación *blended*, o dicho con más claridad, la formación mixta.

Finalmente, nuestra introducción en el *e-learning*, como sector financiero, es tan alta como en los países de referencia: EE.UU., 17%, Reino Unido, 11%, Alemania, 7%, España, 16,69 %.

**También se han puesto de moda conceptos como el *mentoring* o el *coaching*, ¿cuáles son las ventajas reales de ambos?**

Precisamente fue el tema de nuestras IX Jornadas de Estudio que celebramos en Barcelona. Para nosotros el *coaching* es una técnica complementaria para la "formación en el puesto", de la que somos ardientes defensores. Es una técnica llamada a mejorar el rendimiento de una persona en su puesto. El *mentoring* me recuerda al tutor de siempre. Hay un precioso trabajo de M.ª Rosa Soler, resultado de su tesis doctoral, publicado en Gestión 2000-colección EPISE, que aborda esta cuestión con mucho detalle y que lo define como un proceso mediante el que una persona con más experiencia enseña, aconseja, guía a otra en su desarrollo personal y profesional.

## La formación y el desarrollo son factores de una misma ecuación

**¿Cómo se puede "vender" aún más la importancia de entender la formación de forma estratégica y proactiva en el seno de la empresa? ¿Cómo concienciar de su relevancia a la alta dirección y a los más escépticos con este tema?**

Sobre todo, demostrando su rentabilidad, que se añade valor, que aumenta la productividad, que se potencian las habilidades de los directivos, que se innova, que como consecuencia de los seminarios X o Y han aparecido ideas o se han elaborado sugerencias que han supuesto un cambio importante en la cifra de ventas, o un ahorro de costes, o la mejora de un producto incrementando su venta, o que aparece una nueva descripción de puestos en función de resultados, en definitiva, que se es creativo. Y no digo –y esto sí que es un gran reto– si se consigue una fórmula matemática a través de la cual se puedan demostrar los resultados de la formación, que algo hay ya por ahí...

**¿Cuál considera que es el perfil ideal del director de formación de las empresas de nuestro país, sus funciones y su formación requerida?**

El de todo directivo, acentuando la vocación por la Formación con mayúsculas, es decir, por el crecimiento y desarrollo de la persona individual y grupalmente considerada, también el entusiasmo y la actitud de servicio. Además, es necesario que el responsable de formación conserve el equilibrio para valorar las necesidades de la empresa y de los compañeros (empleados y directivos), transmita confianza, tenga facilidad para relacionarse, ha de estar "vendiendo" constantemente la formación a sus compañeros, a sus colegas y sobre todo a la dirección. Sin olvidar, por supuesto, que sea coherente y que conozca el negocio, que hable el mismo idioma con los demás directivos.

Respecto a la formación requerida, no hay unos estudios universitarios específicos. Aparentemente, la Psicología parece el más adecuado, pero no necesariamente. Sí que es necesaria una formación psicológica, pero ésta se puede adquirir con lecturas o con un buen curso de postgrado. También es fundamental un poco de sociología, a la que se puede aplicar el mismo criterio. Un poco de estadística. Unas bases de Derecho. Pero insisto que, con una titulación universitaria, que en nuestro caso puede ser Administración de Empresas, luego se puede complementar con un buen curso ad hoc.

Lo que sí es necesario es conocer el negocio y más aún conocer al cliente, que es el eslabón, iba a decir último, pero no, es el primero de la cadena, ya que toda la formación tiene como objetivo mejorar el servicio de atención al cliente, del que comemos todos. Un tiempo en primera línea es muy importante.

**Finalmente, ¿cómo ve el futuro de la formación en nuestro país?**

Por querer, me gustaría que prevaleciese la tesis que considera el capital humano un elemento diferenciador y una ventaja competitiva y que, por tanto, es necesario cuidar, mimar y sobre todo formar; pero no puedo dejar de ver, de vez en cuando, el nubarrón de los que hacen pero no lo dicen, y se cargan, cuando los resultados se tuercen un poco, el presupuesto de formación. Seamos razonablemente optimistas ■

*marcosgonzalez@staffempresarial.com*

al detalle

### Nubarrones en formación

- La encuesta del GREF dice que el índice "presupuesto de formación sobre masa salarial" ha sido del 1,39 %, habiendo alcanzado en 2001 el 2,03 y en el 2000, 2,1%, mientras que en general en España se habla del 1% como máximo. Formarse es una responsabilidad personal e intransferible, facilitará enormemente la tarea para que el del departamento de Formación pueda sobre esa decisión personal, "construir y diseñar una carrera profesional".
- La presencial sigue siendo la metodología "reina" del sistema formativo.
- "No puedo dejar de ver el nubarrón de los que hacen, pero no lo dicen y se cargan, cuando los resultados se tuercen un poco, el presupuesto de formación".