

Desayunos CincoDías



De izquierda a derecha, de pie: Salvador Farrés (Banco Sabadell), Ramón Verdú (CaixaBank), Arturo Ferrer (Banco Popular), Gema Medrano (Bankia) y Salvador de Tudela (Grupo Hedima); sentados: María Paramés (Bankinter) y Miguel Ángel Gómez (Grupo Hedima).

Formar a la plantilla para la recuperación

La banca parece haber superado la peor parte de su particular travesía del desierto. Tras el batacazo que supuso la explosión de la burbuja inmobiliaria, los sacrificios realizados en pos del saneamiento y la puesta en marcha de planes de reestructuración e integración –fruto del baile de fusiones y adquisiciones que se ha desatado en medio de la crisis–, las entidades financieras buscan ahora volver a la senda del beneficio, mejorar su rentabilidad y fortalecer sus cuentas. Un reto que deben afrontar aún bajo la lupa de los test de estrés europeos, bajo la expectativa de que su mejoría se traduzca en una mayor concesión de crédito y en medio de una cruzada por recuperar su denostada imagen de cara a la opinión pública. En un encuentro organizado por **CincoDías** en colaboración con Grupo Hedima, los responsables de recursos humanos de algunas de las principales entidades españolas coinciden en que la nueva etapa que se abre pasa por formar a la plantilla para ello.

“En los últimos años hemos estado centrados en la integración de Guipuzcoano, de CAM, de la red de Penedès de BMN, de Banco Gallego y de Deutsche Bank, lo que ha requerido un esfuerzo importantísimo porque supone

Las entidades aprovechan la experiencia de la reestructuración para preparar a su personal, con más tecnología y menores costes, para la vuelta a la rentabilidad

haber doblado la plantilla del banco en tres años”, explica Salvador Farrés, director de gestión de recursos humanos, formación y desarrollo de Banco Sabadell. “Los equipos han trabajado intensamente en la integración, primero operativa, pero luego también cultural, de los nuevos empleados de la firma”, continúa, exponiendo que el proceso ha servido para alinear completamente los programas de formación con la estrategia central de la entidad. “Pero una vez acabadas estas integraciones hay que formular un plan director para los próximos tres años, como me imagino que el resto, centrado en volver a la senda de rentabilidad de la banca”, apunta, dibujando el camino que queda “una vez que los problemas de capital, solvencia o liquidez los tenemos más o menos solventados”. Su experiencia, resume, es que la ex-

TEXTO
JUANDE
PORTILLO

FOTOGRAFÍA
PABLO MONGE

periencia adquirida y el programa masivo puesto en marcha para llevar a cabo las citadas integraciones “es el mejor modelo” para hacerlo.

Una experiencia parecida es la de Bankia, que tras superar el desafío de integrar técnica y culturalmente siete cajas diferentes en una nueva firma y acometer una reestructuración, impuesta por Bruselas tras el rescate, que afecta a un tercio de la plantilla, se centra ahora en reinventar “la nueva normalidad”, de la nueva Bankia, como lo define su presidente, José Ignacio Goirigolzarri. Para ello, ilustra Gema Medrano, directora de formación de la firma, hay que transmitirle a los trabajadores “nuevos principios, los de una banca más responsable y más rentable, por supuesto”. Su modelo también se ha basado en la experiencia adquirida durante el proceso de integración, con

reuniones del comité de dirección con los empleados de cada territorio que se ha ido transformando y una estrategia de “transparencia” absoluta que va desde los objetivos generales de la entidad al adiestramiento en los nuevos productos o técnicas comerciales.

“Nosotros hemos pasado de ser una caja de ahorros a un banco en tres años y hemos incorporado 9.000 personas, un tercio de la plantilla, que venían de otras entidades”, relata por su parte Ramón Verdú, director de desarrollo y formación de CaixaBank, que ha absorbido a Banca Cívica o Banco de Valencia. Una labor en la que su departamento ha jugado un papel clave, “siempre sin olvidar el negocio”. Este rol, asevera Verdú, ha convertido a “recursos humanos en un socio fundamental en la estrategia de la compañía, en todas las áreas de negocio” que actualmente desarrollan todos los planes de formación de la mano con su departamento.

“Superados en parte estos años de cuestiones de solvencia y capital, estamos en la etapa de recuperar el crédito, que es nuestro negocio, pero contemplando en qué condiciones y a quién se debe dar”, apunta a su vez Arturo Ferrer, director de formación y desarrollo de Banco Popular, cuyo de-

Desayunos CincoDías

**GEMA MEDRANO**

Directora de formación de Bankia

“Preparamos a la gente para unos nuevos principios, para una banca más responsable y más rentable”

**SALVADOR FARRÉS**

Director de gestión de recursos humanos, formación y desarrollo en Banco Sabadell

“Nos tienen que ver como ‘partner’ necesario para mejorar los resultados del grupo”

**MARÍA PARAMÉS**

Directora de personas en Bankinter

“Hemos creado la Universidad Corporativa. En época de austeridad, apostamos por la formación”

**ARTURO FERRER**

Director de formación y desarrollo en Banco Popular

“Trabajamos en la formación normativa, en el sector hay una vorágine regulatoria cambiante”

**SALVADOR DE TUDELA**

Director general de Grupo Hedima

“La formación se basa en dos ejes, la orientación a negocio y la eficiencia: que el balance coste-beneficio sea siempre positivo”

**RAMÓN VERDÚ**

Director de desarrollo y formación de CaixaBank

“Hemos integrado a 9.000 trabajadores. No lo hubiéramos logrado sin el ‘e-learning’”

**MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ**

Director de división en Grupo Hedima

“Un departamento de formación es como una pyme. Hay que ganar eficiencia, disminuyendo gastos, y aportar valor”

partamento también trabajó en la integración de Banco Pastor. “También estamos centrados en una mayor formación para el cumplimiento normativo, porque en todo el sector hay una vorágine reguladora cambiante, y en incrementar la calidad en la atención al cliente para recuperar la confianza de la sociedad, que se ha puesto en cuestión en los últimos años”, agrega, sacando a la luz dos áreas de trabajo que también el resto de sus competidores se han visto obligados a tener muy en cuenta.

“Nosotros estamos absolutamente volcados en el negocio”, defiende María Paramés, directora de personas y comunicación de Bankinter, que defiende que se encuentra en una situación diferente a la del resto ya que, aunque también ha asumido una política de austeridad y recortes, no ha tenido que afrontar ningún proceso de integración de otras entidades. El banco, no obstante, defiende los planes de formación como parte de su ADN y la herramienta que ayudará a preparar y designar “a las personas que destacan por su talento y en su momento podrán suceder a la actual dirección del banco”. Así, de hecho, Bankinter ha incrementado la dotación dirigida a formación de cara al ejercicio que arranca.

Una tendencia destacable en un momento en que el grueso de entidades admite tener que “hacer más con menos”. El desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a formación, sin embargo, parece haber permitido ajustar costes sin renunciar a los objetivos. “Nos ha ayudado que estos años de dificultades presupuestarias han coincidido con cambio de metodología”, expone el responsable de formación de Popular, quien coincide con el resto en que las herramientas virtuales son hoy mucho más atractivas y útiles que hace solo unos pocos años. Entre otras cosas, ejemplifica, la vieja metodología de que el compañero con más experiencia ayude a integrarse o mejorar al personal de su entorno se amplía ahora gracias a las nuevas tecnologías que “permiten al experto interno no solo ayudar a otro empleado de su oficina sino a todo el colectivo, mediante un foro o un blog”.

Aprendizaje virtual

“El *e-learning* es nuestro nuevo caballo de batalla, no tiene nada que ver con lo que había hace dos o tres años”, coincide el responsable de formación de CaixaBank en referencia a la nueva línea de aprendizaje electrónico. “Hemos integrado a 9.000 personas. Sin la plata-

Los responsables de recursos humanos de las entidades destacan que la formación debe ir ligada a los objetivos de cada área de negocio

forma de *e-learning*, sencillamente no lo hubiéramos logrado”, reconoce, revelando que el 87% de la formación de su plantilla se hace ya online.

Este modelo virtual, por ejemplo, ha permitido a Bankia mantener las mismas horas de formación que en años anteriores, pese a encontrarse en pleno proceso de reestructuración, transformando el 68% del contenido formativo al modelo de *e-learning*, detalla Medrano. En esta “tendencia hacia la eficiencia y la reducción de costes”, continúa la responsable de Bankia, otra de las estrategias fundamentales “ha sido la externalización de toda la gestión de la formación”, a excepción de un grupo mínimo, para reducir costes en un 20%.

Un sendero que también tienden a recorrer el resto de firmas. “También estamos trabajando en una optimización de la propia unidad de formación, hasta ahora hemos necesitado todos los recursos por el tema de las integraciones pero hay una serie de divisiones que queremos externalizar”, aduce el responsable de formación de Sabadell, que planea conservar “el máximo de talento posible con el mínimo número de personas necesario”.

Miguel Ángel Gómez, director de división de Grupo Hedima, dedicado a la

formación para empresas, expone que al final un departamento de formación debe funcionar “como una pyme, pero con sus clientes internos, en lugar de externos”. A partir de ahí, estima, “hay dos grandes palancas: ganar eficiencia, que disminuye los gastos, y crear valor”, lo que debería hacerse por este orden, bajo su punto de vista, y acudiendo a procesos de automatización, optimización o externalización para lograr ese primer hito. “Un proveedor que gobierne los procesos que no aportan valor añadido”, señala, puede ser una buena opción para las entidades.

Universidades corporativas

En paralelo a los procesos de externalización, no obstante, algunas entidades están apostando por la creación de centros de formación especializados. Una fórmula híbrida es la del centro de desarrollo directivo de CaixaBank, que acude a universidades o escuelas de negocio como Esade o el IESE. En Sabadell, donde también operan mediante escuelas de riesgo y liderazgo, apuntan que “la certificación” de estos procesos formativos es además uno de los elementos “más valorados” por la plantilla. Los responsables de las dos firmas catalanas destacan el hecho de que cuando un trabajador sale de una empresa o cambia a otra, el bagaje formativo se lo lleva consigo, lo cual es también un punto a su favor.

Otra iniciativa destacable llevada a cabo por Banco Sabadell es la de acudir a “tutores ya desvinculados del banco, gente que salió mediante prejubilaciones, con un gran conocimiento de la entidad y de cultura bancaria” que, pese a dejar el banco, han ayudado a trasvasar esa información a las generaciones posteriores.

“Al final, entendemos la formación basada en dos ejes, la orientación a negocio, que es el fundamental, y la eficiencia: que el balance coste-beneficio sea siempre positivo”, resume Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima. En un terreno cuyos retornos económicos son tan difíciles de medir, las fuertes transformaciones que ha desatado la crisis han hecho patente la importancia de apostar por esta simbiosis entre los departamentos de formación y de negocio. Un aprendizaje en sí mismo, esta tendencia, que los responsables de cada entidad pretenden consolidar en la etapa que arranca hacia la recuperación de la rentabilidad.