



Beatriz Miguel Martínez,
responsable de Talento, Desarrollo y Compensación de
EVO Banco

Emilio Vázquez

Nos encanta trabajar con formatos y metodologías que sorprendan a los usuarios

EVO Banco es una entidad financiera española con sede en Madrid. Fue creada como marca comercial por NCG Banco en 2012 para operar fuera de su área de influencia principal, pero dos años después fue adquirido por un fondo de inversión. Bajo el modelo de Banca Inteligente, en EVO han desarrollado durante este tiempo, en el que han fusionado otras entidades a su organización, un proyecto único en el sector y son actualmente una de las referencias bancarias más valoradas por los clientes. Su área de Formación contribuye a que sus profesionales estén preparados para responder a las demandas de estos clientes.

¿Cómo es el departamento de RRHH de EVO Banco?

Al departamento de RRHH en EVO le llamamos "Personas y Cultura Corporativa". Bajo él centralizamos todos los proyectos de relaciones laborales, administración de personal, talento, formación, desarrollo, compensación y transformación cultural del grupo EVO, que actualmente está formado por dos empresas en España –EVO Banco y EVO Finance– y otra en Irlanda (AvantCard Ireland).

EVO es una empresa joven que nació en el año 2012 como marca comercial y a día de hoy se ha convertido en un grupo financiero especializado en banca minorista y financiación al consumo. En este tiempo hemos integrado varias plantillas diferentes, creado nuevas estructuras, y sumado nuevas capacidades con perfiles procedentes del mercado. Nuestro desafío ha sido acompañar a EVO en este proceso y construir unas bases únicas para todas las personas que hay en EVO, como ha sido la redefinición del mapa de puestos, nuevas políticas retributivas y la revisión integral del plan de talento interno.

¿Cómo es su política de formación? ¿Cuáles son sus bases?

El gran reto del departamento de Formación es asegurar que aportamos valor al negocio, ya que en nuestras manos está capacitar al equipo para facilitar el logro de objetivos a todos los niveles. Tenemos un gran impacto en la organización y debemos tener capacidad para adaptarnos a las necesidades generales de la empresa y las particulares de las distintas áreas o personas.

En un sector como el bancario hay un elevado componente de formación obligatoria que representa la base inicial de nuestro trabajo, si bien el valor añadido se encuentra en la capacidad para gestionar adecuadamente las habilidades competenciales y de desarrollo.

¿A quiénes está destinada?

Uno de los objetivos de nuestra política de Personas es fomentar la universalidad y orientar la for-

mación de forma transparente y eficaz hacia aquellas personas que la necesitan para mejorar su rendimiento profesional. Lógicamente, hay acciones formativas de carácter universal, si bien la formación más personalizada se dirige a colectivos o personas que la necesitan en base a sus funciones técnicas, posición organizativa, necesidades departamentales o competencias personales.

¿Por qué tipo de competencias están apostando?

EVO es una empresa joven y con una fuerte cultura de innovación y emprendimiento, lo que requiere profesionales altamente inconformistas y con una adecuada preparación técnica y emocional. Al margen de las competencias técnicas, damos mucha importancia a las capacidades relacionales, gestión del cambio y *management* en el sentido más amplio.

Este planteamiento lo extendemos no solo a nuestra estrategia formativa sino de captación de

EVO es una empresa joven y con una fuerte cultura de innovación y emprendimiento, lo que requiere profesionales altamente inconformistas y con una adecuada preparación técnica y emocional

talento y desarrollo de carreras, en donde realizamos iniciativas que permitan alinear a los empleados con los valores de transparencia, sencillez e innovación. La visión de EVO es reinventar las finanzas, lo que hace necesario contar con personas innovadoras que van un paso por delante de lo que ocurre en este momento y que, además, no tienen miedo a salirse de la norma.

La multicanalidad, unida a la transparencia y simplicidad forman parte de los valores de EVO. ¿Se aplican a la hora de establecer sus planes de formación?

Sí, los valores de innovación, sencillez y transparencia forman parte de nuestra cultura de una forma muy marcada e intentamos trasladarlos tam-

bién a nuestros planes de formación. Nos encanta trabajar con formatos y metodologías que sorprendan a los usuarios y que superen sus expectativas. Creemos que la incorporación de elementos lúdicos y diferentes no solo genera un mayor aprendizaje sino que nos permite conectar mejor con las personas. Si además conseguimos dotar a la formación de una experiencia verdaderamente multicanal, estaremos facilitando la conciliación y autogestión del tiempo de nuestros profesionales. Precisamente ahora estamos trabajando en esa dirección con la próxima activación de una plataforma formativa con la que estamos trabajando.

El sector en el que desarrollan su trabajo está muy regularizado y hay cierto tipo de acciones formativas que son "obligatorias". ¿Cómo influye este aspecto en la planificación y desarrollo de sus políticas de formación?

La formación regulatoria consume unos recursos importantes no solo a los departamentos de Formación, sino a los propios usuarios, que deben afrontar muchas veces un elevado volumen de horas que resta disponibilidad a otras oportunidades formativas. Este tipo de acciones formativas son básicas y esenciales para nuestra actividad, por lo que las tomamos muy en serio no solo en la ejecución sino en el seguimiento y motivación.

Este año tenemos un caso claro con el requerimiento a los empleados de banca española para

la formación MIFID antes de 2018 para poder comercializar productos de inversión. Para nosotros significa que todos los perfiles comerciales de EVO deben dedicar un mínimo de 140 horas este año a esta formación, lo que supone un gran esfuerzo para ellos. En nuestro caso lo hemos promovido con la colaboración de AFI (Analistas Financieros Internacionales), lo que nos permite convertir un requerimiento legal en una oportunidad formativa avalada por expertos de reconocido prestigio y con valor curricular en el mercado.

¿Qué herramientas están utilizando en este momento para formar a su plantilla?

Hasta el momento nuestra formación tenía un elevado componente de externalización a terceras

entidades que contaban con las herramientas, contenidos y calidad necesarios para llegar a un elevado número de profesionales. Ahora, aunque seguiremos colaborando con terceros en acciones de alto nivel, estamos trabajando en un proyecto para implantar una plataforma propia que nos permita conectar mejor el plan formativo de cada profesional con su evaluación de desempeño, liberar y poner a disposición de los usuarios contenidos de calidad y proporcionar herramientas digitales más colaborativas y flexibles.

¿Qué tipología de formación considera que les da un mejor resultado dadas las características de su personal y su dispersión?

La formación que proporciona una mayor satisfacción y capacitación profesional suele ser la que tiene un alto contenido experiencial o de relación con otros compañeros. Esto genera además una elevada cohesión del equipo que resulta de gran utilidad para potenciar el trabajo colaborativo

entre áreas independientes. También es la más inaccesible por razones económicas o de dispersión geográfica.

La formación online, por otro lado, aporta un valor importante por su capacidad de llegar a un mayor número de usuarios en unas condiciones asequibles para su conciliación de horarios, flexibilidad de accesos y gestión del tiempo. Pero también es la que requiere una mayor automotivación y disciplina.

Estos y otros formatos son los que utilizamos en nuestro plan de formación y entendemos que se complementan a la perfección.

La innovación es una de sus señas de identidad. ¿Se refleja también a la hora de buscar y adoptar nuevas metodologías y herramientas?

Por supuesto. Pero no solo en formación, el mundo de la gestión de personas está evolucionando de forma fascinante hacia nuevas maneras de entender la relación entre la empresa y sus profesionales.

Siempre estoy abierta a escuchar nuevas fórmulas, investigando por las nuevas tendencias y apostando por distintas herramientas dentro de la viabilidad y el ritmo arrasador EVO. Me encanta probar cosas nuevas. En el día a día siempre intentamos hacer las cosas diferentes.

¿Marca de alguna manera la edad del profesional a la hora de plantearse los instrumentos con los que desarrollarle?

No creo que sea una característica determinante, o al menos no tan relevante como las necesidades específicas de cada persona, sus preferencias, inquietudes o actitudes personales.

Obviamente, sabemos que determinadas edades están correlacionadas con preferencias por formatos más o menos digitales, o apetencia por determinados tipos de contenidos.

¿Qué feedback obtienen de sus empleados respecto a sus programas de formación?

En la actualidad nuestro promedio de satisfacción se sitúa en los 9 puntos sobre 10 y lo más valorado, habitualmente, es la practicidad de los cursos y la capacidad de los formadores para conectar con los empleados.

Dedicamos mucho esfuerzo a la selección de docentes de primer nivel e intentamos que nuestras formaciones sean poco invasivas y respondan a una necesidad real y concreta de los usuarios. Por eso ofrecemos al empleado actividades formativas con alto nivel de calidad, con formadores altamente capacitados y con una cultura de mejora continua que corrige con rapidez los errores.

¿Qué tendencias cree que se impondrán a corto y medio plazo en la formación corporativa?

Sin duda la transformación digital está cambiando la manera en que los empleados interactúan con los contenidos, con los formadores y con la comunidad de usuarios. Los formatos son cada vez más dinámicos y atractivos; las dinámicas de juego (*gamificación*), más sofisticadas; y las conversaciones sociales, más útiles y horizontales. Compartir el conocimiento informal a través de plataformas colaborativas seguirá teniendo un impacto relevante en la gestión del conocimiento

Estamos trabajando en un proyecto para implantar una plataforma propia que nos permita conectar mejor el plan formativo de cada profesional con su evaluación de desempeño

interno. También el tipo de contenido evolucionará posiblemente hacia la capacitación recurrente de nuevas tendencias de mercado, disrupción tecnológica o metodologías de gestión en entornos de cambio.

En un mundo que evoluciona cada vez más rápido, ¿cómo se adaptan desde el área de Formación para tener siempre preparados a sus profesionales?

Destacaría tres elementos. El primero es escuchando las necesidades reales que tiene el negocio y proporcionando las competencias necesarias para ser competitivos. En EVO hay una elevada cultura de experiencia de cliente e intentamos adelantarnos también a las capacidades que nos pedirán nuestros clientes el día de mañana.

El segundo elemento sería conectar la formación a los planes de desarrollo profesional de cada empleado, de tal manera que aseguremos una plantilla de alto rendimiento. Y el tercero, generando iniciativas de retención del talento a través de la fidelización de las personas y de la transferencia interna del conocimiento.

¿Qué retos tienen planteados?

El reto de la formación es integrarse dentro de un enfoque global de gestión de personas que verdaderamente sitúe al empleado en el centro de la gestión. Un profesional de EVO debería percibir que la formación es una herramienta que mejora sus resultados y que proporciona un desarrollo profesional dentro de la propia compañía.

Para dar respuesta a esta visión estamos trabajando en el lanzamiento de una plataforma formativa que tendrá dos grandes objetivos. Por un lado, centralizar la oferta disponible en EVO y permitir a cada usuario que elija los contenidos que le interesan en refuerzo a los que le corresponden por su perfil individual. Y, por otro, contar con un sistema único que facilite al empleado conocer y participar en el diseño de su itinerario formativo a lo largo de su carrera profesional ■

