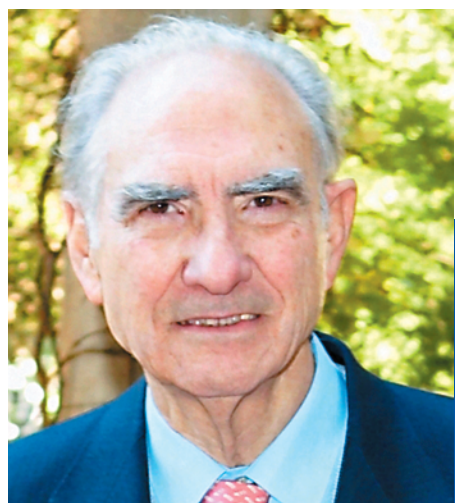


El departamento de formación ante la crisis: ¿Qué hacer?



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

Nos encontramos en un momento difícil y complicado para nuestro sector, que está siendo objeto de duras críticas, a veces demagógicas, y se está poniendo en duda si realmente merecemos la ayuda que se ha diseñado, a veces no bien entendida, olvidando el importante papel que bancos y cajas tienen en el sistema financiero y en la economía en general.

al detalle

- Nunca como ahora ha sido el momento más propicio para recordar que la formación es una responsabilidad personal.
- Ahora es cuándo hay que hacer selectiva la función de Formación. Atender sí, pero a quien demuestre interés. Es necesario optimizar el presupuesto de formación. A través de sus jefes directos les identificaremos, ya que la vinculación con la línea es un paradigma para el responsable de Formación.

Es verdad que como han dicho los presidentes de la entidades más importantes del país se han cometido excesos. No obstante, creemos que el balance de aportaciones es positivo. Así las cosas, nos preguntábamos: ¿Qué podemos hacer desde el Departamento de Formación?

1- Volver, en lo esencial, a nuestros tradicionales cursos de riesgos: análisis, diagnóstico, seguimiento y gestión, a la luz de la situación actual. Recordar que estamos manejando el dinero de los depositantes y que debemos retribuirlo. Por eso no tiene que extrañar que el banco, en cuanto tenga una duda razonable de que no se pueda devolver, deniegue el crédito. No obstante, aquí recuerdo una reunión que tuvimos en la anterior crisis de los noventa, en la que el director de Riesgo matizó diciendo que si el proyecto solicitante del crédito contaba con una sólida fundamentación, aunque no estuviera totalmente garantizado, habría que arriesgarse. Yo lo recuerdo como una decisión que fue acogida positivamente.

2- Actualizar los tradicionales cursos de ventas. Vender ahora no es la venta de hace escasos meses. Hay recelos, ignorancia –cuando no malas intenciones– sobre el funcionamiento de nuestras entidades. Hay, en definitiva, desconfianza. Esto nos obliga a replantearnos seria y profundamente la relación con el cliente. A darle verdadero y auténtico contenido a esa expresión que tanto utilizamos: “Nuestra entidad está orientada al cliente”. No sólo porque la MiFID nos lo exige, sino porque estamos convencidos que sólo con una actuación clara y abierta (sin letra pequeña), honesta y transparente, es posible eso que todos deseamos: fidelizar al cliente.

Esto requerirá un proceso de formación, especialmente a los jóvenes comerciales que no han tenido oportunidad de vivir circunstancias como las actuales. Segmentación, estudio y análisis de las diferentes personalidades del cliente, detección de las necesidades, adecuación del producto, rentabilidad y, sobre todo, demostrar con hechos una “actitud de servicio”, huyendo del “corto plazo” y colocando en sus justos términos el cumplimiento de objetivos.

Un sencillo ejemplo. Me contaba un amigo que tenía un fondo de inversión en un banco con rentabilidad negativa. Se acercó a una caja a la que se había vinculado no precisamente por motivos económicos sino sociales, y el joven comercial que le atendía, sabiendo que tenía un fondo y que podía mejorarle las condiciones, se lo ofreció, pero además le dijo: “Si aceptas el cambio, cada dos o tres meses nos sentaremos y veremos

cómo marcha”. Dice mi amigo que esta frase le empujó al cambio. Gestos como éstos son los que fidelizan.

3- Siempre he sido, pero más ahora, defensor ardiente de la formación en el puesto. Siempre he hablado de la función del jefe como formador, pero ahora mucho más. Es el momento de potenciar este aspecto de la Dirección, de reconocer la labor callada y constante del buen jefe. Desde el departamento de Formación facilitaremos las herramientas.

Hace unos años Leboeuf, profesor en la Universidad de Nueva Orleans, proponía al directivo las siguientes estrategias:

- 1-** Recompensar las soluciones sólidas, no las chapuzas.
- 2-** Premiar el riesgo, no la cautela.
- 3-** Premiar la creatividad, no el conformismo.
- 4-** Premiar la acción decisiva, no la parálisis por el análisis.
- 5-** Recompensar el trabajo inteligente, no la mera laboriosidad.
- 6-** La simplificación, no la complicación inútil.
- 7-** Recompensar la eficacia silenciosa: buscar a los héroes callados y dedicar un tiempo a estimularlos y recompensarlos.
- 8-** La calidad y no el trabajo rápido.
- 9-** La lealtad, no la rotación de personal.
- 10-** La colaboración, no a los que trabajan unos contra otros.

Es, en suma, la tarea educadora del jefe transmitir la experiencia. No hace mucho me reunía con un alto directivo de una importante

formación a todo el mundo. Ahora es el momento de hacer selectiva la función de Formación. Atender sí, pero a quien demuestre interés. Es necesario optimizar el presupuesto de formación. Por tanto, hay que atender a quien está motivado, a quien demuestra una constante superación. A través de sus jefes directos les identificaremos, ya que la vinculación con la línea es un paradigma para el responsable de Formación. A éstos les prestaremos atención especial. En colaboración con su jefe directo, les ayudaremos a elaborar su proyecto personal; de la mano de aquél les facilitaremos la documentación necesaria y los contactos adecuados que les permitan avanzar. No lo veo como *coaching*, es sencillamente la facilitación de medios, soportes, recursos formativos, que le hagan posible mejorar su actuación en el puesto y, como consecuencia, en su vida.

A quien esté interesado en este aspecto de la Formación le recomiendo la lectura del libro de Philippe Carré y Michael Pearn “L’autoformation dans l’entreprise”, de Editions Entente. Conocí al primero, alternaba la investigación con la aplicación práctica, y el libro es una muestra de ello. También está el artículo de Jaume Sarramona López, profesor de reconocido prestigio de la Universidad Autónoma de Barcelona, “La autoformación en una sociedad cognitiva”. Se puede encontrar en Google, escribiendo la palabra autoformación.

5- Y como fundamento de todo lo dicho, el departamento de Formación está llamado a difundir los valores éticos de la profesión bancaria, que Anto-

Volver a ganar la confianza de los clientes pasa por un proceso de formación, sobre todo a los jóvenes comerciales que no han vivido una crisis como ésta

consultora y me contaba el gran y grato recuerdo que guardaba del que fue director de su primera oficina bancaria. “Nos reunía todas la mañana al comenzar la jornada y nos aleccionaba sobre cómo abordar las distintas cuestiones que podían surgir ese día”. Luego se enteró que no obedecía orden alguna, era una iniciativa suya que ni su director de Zona ni los Servicios Centrales conocían. Su agradecimiento es grande e inolvidable.

4- La autoformación como sistema. Nunca como ahora ha sido el momento más propicio para recordar que la formación es una responsabilidad personal. Los departamentos de Formación, en nuestro deseo de servir, de estimular a adquirir conocimientos y de sembrar actitudes positivas, quizás nos hemos “pasado” extendiendo la for-

nio Garrigues resume acertadamente diciendo: “Hacer lo que hay que hacer y no hacer lo que no hay que hacer”. Estoy convencido que solamente con una actuación ética seremos capaces de devolver la confianza perdida.

La RSC comienza por una actuación profesional correcta: creando instrumentos financieros que proporcionen beneficios, pero sabiendo su alcance y sus consecuencias de todo tipo; atendiendo al cliente en función de sus necesidades; haciendo inversiones conforme a criterios estrictamente profesionales, etc. En definitiva, con la prudencia que siempre ha caracterizado, al menos así lo he vivido, a la mayor parte de las personas de nuestro sector, en el que ha habido, y sigue habiendo, directivos que estoy seguro encontrarán la forma de salir de esta complicada situación.