

Banco Sabadell sitúa a los managers en el centro del proceso de aprendizaje y desarrollo

Tener managers preparados para gestionar a sus equipos de acuerdo a los valores de la entidad es una de las máximas preocupaciones de Banco Sabadell. Para conseguirlo cuenta con el Programa Corporativo de Management, un itinerario formativo de tres meses para todos los empleados que han sido promocionados que les capacita en el modelo de liderazgo que el banco considera necesario en el entorno actual.

¿Qué es el Programa Corporativo de Management?

Carme Amat (C.A.): El PCM es un itinerario que capacita a los nuevos managers en el uso de las herramientas de gestión y liderazgo que les son necesarias para la asunción del nuevo rol, de acuerdo a los valores del banco, y adecuándose a las nuevas necesidades de liderazgo en el nuevo entorno actual. Es un programa que pone al nuevo manager en el centro del proceso formativo y de aprendizaje, dándole todo el protagonismo y opciones de crecimiento y desarrollo.

¿Cómo se diseñó el programa?

Xavier Llenas (X.LI.): En Banco Sabadell contamos con una plantilla muy amplia y apostamos por la promoción interna como fórmula de compromiso y también de aprovechar el conocimiento sobre la entidad que tienen nuestros empleados. En este sentido, nos dimos cuenta de que los empleados promocionados a responsables de unidad o directores se encontraban por pri-

mera vez con equipo a cargo y no contaban con las herramientas necesarias para gestionar y desarrollar con éxito el talento a su cargo. A raíz de esta detección se diseñó una acción formativa a medida.

¿Cuál ha sido el papel de Moebius en este programa?

Xavier Rodríguez (X.R.): Ejecutar y colaborar en el rediseño del PCM, combinando una parte digital y otra presencial que se complementan recí-

El programa pone al nuevo manager en el centro del proceso formativo y de aprendizaje

procamente. Los participantes realizan una gran cantidad de actividades, innovadoras y muy diferentes, que les permiten adquirir unas habilidades de liderazgo muy completas. El objetivo es

capacitarles para liderar en un entorno VUCA, con el estilo de liderazgo propio de Banco Sabadell. Se parte de profundizar, de una forma práctica, el autoconocimiento y potenciar el *self-awareness*. Se pone foco en apalancarse en las fortalezas individuales para desarrollar el estilo de liderazgo e influencia con el entorno, utilizando herramientas como el pensamiento visual, el juego, *role plays*... Todo ello se materializa en un proyecto "coopetitivo" sobre retos reales del banco, donde se ponen en práctica los conocimientos adquiridos y la creación de equipos multidisciplinares de alto rendimiento. Se utilizan metodologías ágiles y enfoque *Design Thinking*, poniendo al usuario/cliente en el centro de la creación de soluciones.

¿Cuál ha sido la evolución más relevante del Programa respecto a los últimos años?

C.A.: Desde su primera implantación, el programa ha ido adaptándose a las necesidades del banco y al *feedback* de sus participantes. Una de las evoluciones más importantes ha sido *blendizar* el programa. Eso ha permitido reducir la duración del mismo de seis a tan solo tres meses, incorporando nuevas actividades demandadas. A su vez, la incorporación en el itinerario del componente digital ha permitido ampliar el número de ediciones y triplicar el número de parti-



Carme Amat Ocaña, directora de Formación, Xavier Llenas Grimau, responsable de Formación en Gestión, y Maria Martín Buldu, especialista del equipo de Formación en Gestión, de la Dirección de Capital Humano de Banco Sabadell; junto a Xavier Rodríguez Martínez, socio director Moebius Consulting Barcelona, Miriam López Domínguez, consultora y gerente de Proyecto, y Valentín Nompote Menéndez, socio Moebius Consulting.

cipantes anualmente. También se ha potenciado la idea de intraemprendeduría, potenciando el proyecto colaborativo que se genera durante el programa.

¿Cómo valoran los alumnos el programa?

X.LI.: Muy bien. La nota media de satisfacción se sitúa alrededor del 4.5 sobre 5. Y, además, la ratio de finalización del programa es de las más altas de la entidad, superando el 89%. El PCM se ha

El PCM se ha convertido en una de las formaciones más codiciadas de la entidad, hasta el punto en que ya realizamos tres ediciones anuales

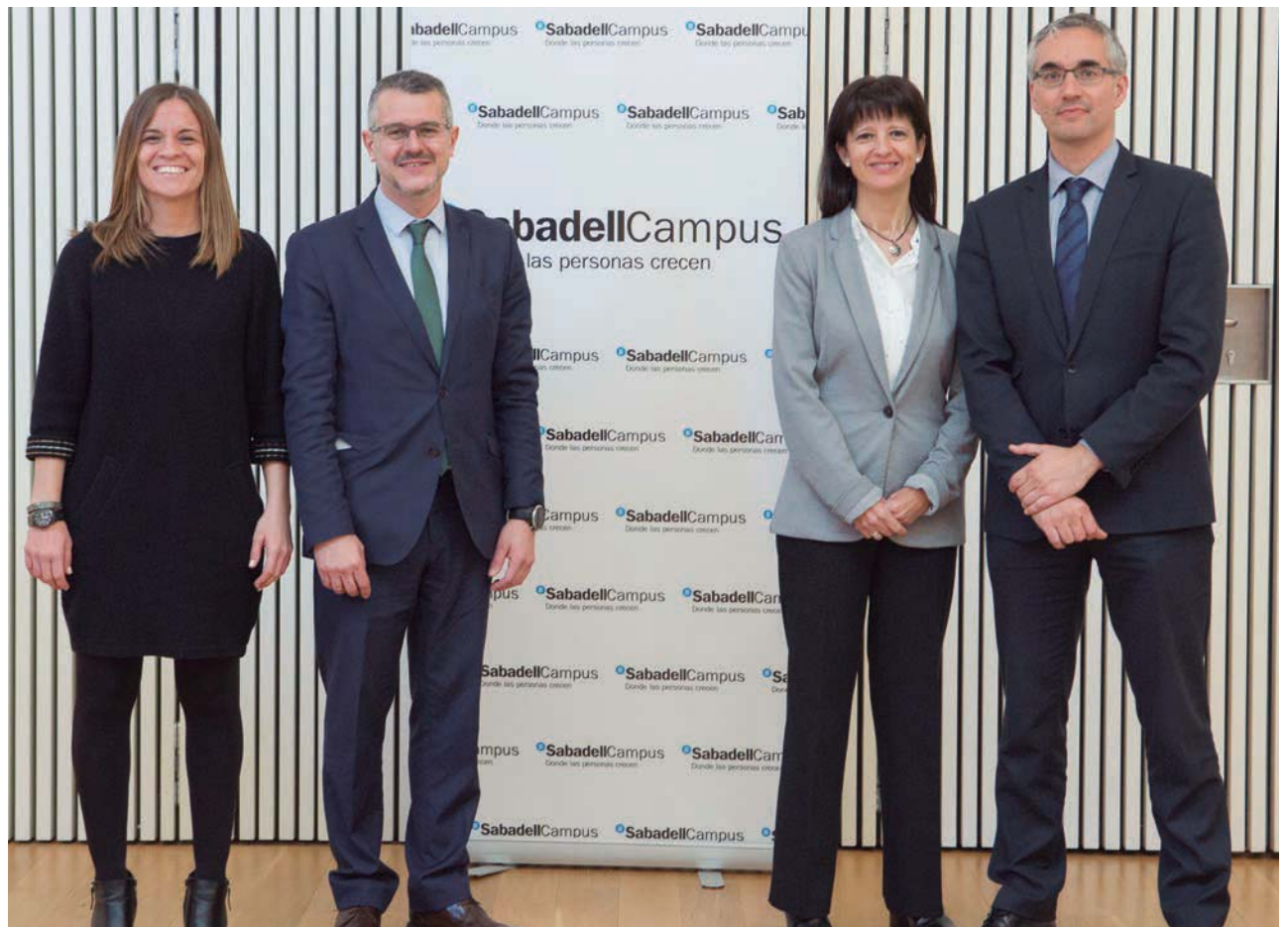
convertido en una de las formaciones más codiciadas de la entidad hasta el punto en que ya realizamos tres ediciones anuales que se cubren totalmente.

¿Y desde la Dirección de Formación?

C.A.: Hemos comprobado que este programa tiene muchos beneficios. Por un lado, incrementa la productividad de los participantes y también de los equipos a su cargo.

Aumenta la motivación, y contribuye a la mejora del clima, al crear un sentimiento de *engagement* y pertenencia a la empresa.

Por otro lado, de cara al empleado, disminuye la sensación que puedan tener algunos de estancamiento profesional y favorece la igualdad de oportunidades y de promoción personal y profesional. Además, observamos que este programa incentiva el pensamiento creativo entre los empleados y facilita la resolución de problemas con propuestas innovadoras.



¿Y desde Moebius? ¿Se han alcanzado los objetivos iniciales?

X.R.: El PCM es un programa muy exigente para los participantes. Por eso, analizando las evaluaciones y *feedback* de los participantes, estamos satisfechos con los resultados obtenidos. Para Moebius ha sido, y es, un reto fascinante aportar valor en un programa tan innovador y, a la vez, de tanta importancia e impacto en el banco.

Trabajar codo con codo con los profesionales de la Dirección de Formación de la entidad para cocrear y aportar una línea argumental potente, que integre perfectamente todas las actividades realizadas y que se materialice en un resultado real y con una alta visibilidad en la organización es una experiencia estimulante y muy satisfacto-

ria. Eso nos motiva enormemente a seguir mejorando en cada nueva edición para incrementar la utilidad y el valor.

¿Los proyectos que desarrollan los alumnos en el programa se ponen en práctica en el banco?

C.A.: En cada caso se valora su viabilidad. Por ejemplo, de la pasada edición 16 de los 20 proyectos presentados están en fase de estudio para su próxima implantación en el banco. Por otro lado, seis proyectos de cada edición tienen la oportunidad de presentar y trabajar la idea directamente en los comités de dirección implicados, donde el proyecto puede aportar más valor, y se pueden encontrar el máximo de sinergias y opciones de aplicación real ■

Los siete ejes del itinerario formativo

- 1. Visión global:** vídeos y píldoras formativas sobre la estructura del banco y su visión de liderazgo.
- 2. Desarrollo de competencias:** sesiones de formación *blended* específicas focalizadas en el concepto de liderazgo, el crecimiento y desarrollo profesional y el empoderamiento de personas y equipos.
- 3. Visión Gurú:** ponencias y mesas redondas realizadas por expertos internos sobre temas de alto interés para la entidad.
- 4. Acercamiento a red:** estancias en la red comercial para conocer de primera mano la realidad del negocio y sus equipos.

- 5. Networking:** actividades de relación social entre los diferentes equipos participantes en el programa y con directivos de Banco Sabadell.
- 6. Proyecto:** los alumnos, organizados en pequeños grupos interdisciplinares y transversales, diseñan y desarrollan proyectos con el objetivo de desarrollar el talento de la entidad, y promover la cooperación entre distintas direcciones.
- 7. La Ruta de aprendizaje:** un plan de acción individual que se basa en el análisis psicométrico de cada participante para identificar las fortalezas base, y sus áreas de mejora en su estilo personal de gestión y desarrollo del talento y trabajarlos.

