



Entrevista con **Francisco Segrelles**, presidente del Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero

“La **formación** debe ayudar a recuperar la **confianza** del **cliente** en las **entidades financieras**”

Las entidades financieras están viviendo una profunda crisis, tanto económica como de confianza. La crisis, antes o después, pasará pero es preciso recuperar la confianza de los clientes. Para ello hay que trabajar con transparencia y honestidad, dedicándose a su negocio y controlando los riesgos. En todo este proceso, la formación debe jugar un papel fundamental. Así lo expresa Francisco Segrelles, presidente del GREF (Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero).

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

El GREF (Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero) es una asociación que aglutina a los responsables de Formación de bancos y cajas de ahorros. Comenzó sus actividades en 1973 y, desde entonces, viene celebrando

periódicamente jornadas de estudio e informes con los que va analizando la función de formación en las entidades financieras. Su misión se define por la vocación de apoyar la mejora de conocimientos, de competencias, para el logro de unos resultados de calidad, el desarrollo de una carrera profesional exitosa y un proyecto de vida satisfactorio.

FICHA TÉCNICA

Autor:	CARAZO MURIEL, José Antonio.
Título:	Entrevista con Francisco Segrelles: “La formación debe ayudar a recuperar la confianza del cliente en las entidades financieras”.
Fuente:	Capital Humano, nº 232, Suplemento Formación y Desarrollo, pág. 18, Mayo, 2009.
Resumen:	Francisco Segrelles, presidente del GREF (Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero) considera que la formación debe jugar un papel fundamental para hacer que los bancos y cajas recuperen la confianza de sus clientes. Piensa que la crisis es más ética que técnica y que las entidades deben volver a centrarse en lo que saben hacer y hacerlo bien, midiendo los riesgos y trabajando con transparencia y honestidad. En los momentos actuales, los bancos y cajas tratan de reducir sus presupuestos formativos, pero intentan realizar más acciones. Eso se puede conseguir potenciando la formación interna mediante el desarrollo de formadores internos y concienciando a todos de la importancia de la autoformación.
Descriptores:	Formación / Sector Financiero / Formador Interno / Habilidades / Capacidad / Competencias / Desempeño.

El presidente del GREF, Francisco Segrelles, considera que los departamentos de formación de las entidades financieras deben ser creadores y guardianes de la cultura de empresa y que su responsabilidad está en insuflar, entre otros valores, la prudencia en la gestión, el respeto en la relación laboral, el ejemplo en los directivos, la honestidad en el trato al cliente y la RSC.

P.- ¿CÓMO ESTÁ AFECTANDO LA CRISIS A LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO?

R.- En primer lugar, en la contención del presupuesto que va de la congelación a la reducción. Como consecuencia se está imponiendo la necesidad de “optimizar la inversión

en formación”, de obtener más por menos. ¿Cómo? Potenciando la formación interna sobre la base de tres metodologías que ahora cobran más fuerza que nunca: la formación en el puesto, la autoformación y la potenciación de formadores internos.

Se ha puesto de relieve que las empresas han ofrecido formación con excesiva generosidad. Ha llegado el momento de replantearse límites como la selectividad de las personas que merecen atenciones especiales, entre ellas la formación; y la de exigir a las instituciones públicas que cumplan su cometido de formar a los ciudadanos para el ejercicio de una profesión.

No todas las personas demuestran el mismo interés en progresar profesionalmente en la empresa. Solo quienes muestren afán de superación serán beneficiarias de un seguimiento especial para su beneficio y de la empresa.

Por otra parte, comprobado el nivel de los universitarios que acuden a nuestras entidades, es momento de colaborar con las autoridades académicas para crear unos estudios específicos para las entidades financieras. Nuestro ofrecimiento está hecho. Un sector, que es de los que más trabajo genera, bien merece la creación de unos estudios ad hoc.



Francisco Segrelles, presidente del Grupo de Responsables de Formación del Sector Financiero.

P.- ¿QUÉ SE PUEDE DESTACAR DE LA FORMACIÓN EN EL PUESTO?

R.- Se subraya de manera muy especial la faceta del directivo como formador, en un estilo de liderar que yo llamo integrador. Hago más las características que Jean Maurice Vergnaud, director general de L'Equipe en tète y viejo amigo, que describía con acierto:

- **Aprender a vivir juntos** (ayudando a los colaboradores a conocerse mejor y creando relaciones constructivas).
- **Aprender a trabajar juntos** (ayudando a reflexionar y solucionar problemas).
- **Aprender a aprender juntos** (estimulando la capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad).
- **Comprometerse juntos.**

Y, añado por mi cuenta, en la creación de un proyecto que apasione a los integrantes del departamento.

Todo cuanto se haga por reconocer, valorar y agradecer la tarea callada, constante del directivo como formador será poco. Por ello será necesario darles visibilidad y reconocimiento público al menos, igual que se hace con los formadores externos.

P.- ¿QUÉ DESTACARÍA DE LA AUTOFORMACIÓN?

R.- Es necesario que el empleado tome conciencia de que la formación es una inquietud impulsada por motivaciones internas, que conducen a una persona a superarse, a adquirir nuevos conocimientos y actitudes que se proyectarán en su puesto. Ello implica

Es el momento de potenciar la formación interna sobre la base de tres metodologías que ahora cobran más fuerza que nunca: la formación en el puesto, la autoformación y la potenciación de los formadores internos

esfuerzo, dedicación, entrega y amor por el trabajo bien hecho.

También debe considerarla una obligación, de manera que al igual que cada profesional espera y exige una subida salarial en función, al menos, de la inflación, la empresa espera que en reciprocidad el profesional se mantenga en un nivel de competencia equivalente al que corresponde a su retribución, categoría laboral y responsabilidad.

P.- ¿ESO CONDUCE A LA POTENCIACIÓN DE LOS FORMADORES INTERNOS?

R.- Exacto. La red de formadores internos debe jugar un "papel tutorial" facilitando la información que permita actualizar a los profesionales y elevar su nivel. Todo mediante una gestión sistemática y personalizada.

P.- ¿QUÉ DIFERENCIAS SE PUEDEN SEÑALAR ENTRE LAS POLÍTICAS FORMATIVAS DE BANCOS Y CAJAS DE AHORROS?

R.- Hace tiempo que no hay diferencias. Si analizamos el mercado en unos aspectos dominan los bancos, en otros las cajas. En GREF hay representantes de unos y otras, y las preocupaciones, buenas prácticas y experiencias se distribuyen por igual.

P.- A LA VISTA DE LAS DIFICULTADES QUE ATRAVIESAN ALGUNAS ENTIDADES ¿SE PUEDE DECIR QUE HA HABIDO CARENCIAS FORMATIVAS EN HABILIDADES DIRECTIVAS MÁS QUE EN ASPECTOS TÉCNICOS?

R.- El que últimamente se hable de dificultades en alguna entidad no creo sea debido a falta de formación en el sentido convencional sino más bien a una política de empresa teñida de excesivo optimismo en unos momentos de euforia, con unos tipos de interés bajos, que hizo se perdiera el miedo al riesgo y se olvidara el medio y largo plazo.

A esto habría que añadir un desmedido entusiasmo por el cumplimiento de unos objetivos puestos bajo el estímulo de una cuenta de resultados programada con ritmos de crecimiento excesivos, espoleados por lo que pueda conseguir la competencia y olvidando lo importante: el establecimiento de una relaciones estables y duraderas con la clientela.

P.- ¿SE DEBE INCIDIR MÁS EN ASPECTOS ÉTICOS EN LOS DISEÑOS DE LAS FUTURAS ACCIONES FORMATIVAS?

R.- Efectivamente. La crisis no solo es económica, es sobre todo de confianza. Y quien nos debe devolver la confianza es el cliente. Por tanto es con él con quien debemos volcarnos. Por eso, solamente con una actuación transparente, honesta, de auténtico interés por conocer la necesidad del cliente, nos permitirá recuperar la confianza de aquellos de quienes la hayamos podido perder. Los departamentos de formación están llamados a recordar la importancia de los valores, tanto en las relaciones internas de la empresa como con la clientela, y a formar empleados y directivos éticos.

P.- ¿QUÉ TENDENCIA SE PREVÉ EN LAS INVERSIONES EN FORMACIÓN?

R.- La impresión que llega a la Asociación es la de reducir la inversión, por contra, la de incrementar las actividades, lo que se resuelve aumentando la formación interna. Se consigue con la colaboración del equipo directivo, en general, consciente de su responsabilidad en su faceta de formador.

En momentos de reducción de costes se puede tener la tentación de creer que para ser un buen formador interno basta con contar con un buen profesional, con un buen técnico, lo cual es válido a medias. A eso debemos añadir que además debe ser un buen comunicador y ser capaz de motivar y manejar grupos. Estas características no se aprenden espontáneamente ni con voluntarismos sino que deben de recibir la formación de calidad que proporciona la Formación de Formadores, que redundará en multiplicar el impacto de la formación en la organización y para el formador interno supone un enriquecimiento personal que volcará en su día a día con sus jefes, colaboradores, clientes, etc.

P.- ¿UNA FORMA DE RENTABILIZAR LA FORMACIÓN ES REALIZAR MÁS CURSOS IN COMPANY QUE PARTICIPAR EN ACCIONES FORMATIVAS ABIERTAS?

R.- Efectivamente, una forma de rentabilizar la formación es reducir la formación externa ya que según la encuesta anual de Ratios de Formación que realiza nuestra Asociación, la

tercera parte de la inversión está destinada a formación externa.

Hay que aportar ideas para salir de la crisis, es lo urgente. Pero tarde o temprano saldremos, esperemos que la mayoría de las entidades salgamos bien. En cambio, lo importante sigue ahí: la prudencia en la gestión, el respeto en la relación laboral, el ejemplo en los directivos, la equidad interna y externa en la retribución, la calidad y la honestidad en el trato al cliente, el rigor y la previsión de las consecuencias en la creación de nuevos productos, el atender a la sociedad mediante la llamada RSC, etc. Todo eso que llamamos Cultura de Empresa. A su creación, potenciación, desarrollo y difusión, esta llamado el Departamento de Formación.

P.- ¿LA CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO PUEDE CONDICIONAR LA CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DEL TALENTO POR PARTE DE BANCOS Y CAJAS?

R.- Habría que distinguir entre el talento como trabajador por cuenta ajena y el talento para contratar los servicios en condición de cliente. En el primer caso, dadas las dificultades de empleo, no parece que los aspirantes pongan muchos reparos. Hace solo unos meses ha habido jóvenes que habiendo llegado al final de un largo proceso de selección de un importante banco, renunciaban al recibir una oferta mejor.

Ahora bien, los escándalos financieros habidos –especialmente en EE.UU. (y confieso mi decepción, nunca hubiera pensado que ocurriera)–, pueden haber causado mella en los jóvenes. Quizá por ello, los mejores y más sensibles a la honestidad, en igualdad de condiciones, se inclinen por otros sectores.

Más claro lo veo en el segundo caso, especialmente en lo que se refiere a los inversores. Hace poco me contó un amigo que había acudido a un banco no español de prestigio internacional a consultar dónde podía colocar sus ahorros. Le aconsejaron Lehman Brothers. ¿Quién iba a pensar lo ocurrido? Imagino lo que este buen amigo hará en el futuro, agotará los medios para encontrar la entidad más rigurosa profesional y éticamente considerada. Y es una pena porque tener un cliente con talento, además de ser un orgullo para la entidad, es motivo de atracción para otros.

EL VUELO DE LAS AVES MIGRATORIAS

Los responsables de formación adscritos al GREF consideran fundamental dar un impulso a la formación para apoyar el desarrollo de las carreras profesionales. Y la innovación debe de ser uno de los valores diferenciales de su función, pasando por el desempeño y terminando en el entorno. Es un proceso de mejora continua que no termina nunca.

“En los días de otoño, cuando veas las aves emigrar, recuerda que los gansos se dirigen hacia el sur para pasar el invierno. Lo hacen volando en forma de ‘V’, podrías plantearte qué ha averiguado la ciencia sobre el porqué de ese modo de volar.

1. Cuando cada pájaro bate las alas, provoca una aspiración ascendente para el ave que le sigue inmediatamente. Volando en una Formación en V, toda la bandada alcanza una autonomía de vuelo de un 71 por 100 o más, como mínimo, que si cada pájaro volara por su cuenta y riesgo.
2. Cuando un ganso se sale de la Formación, nota de pronto la resistencia aerodinámica al tratar de avanzar solo, y enseguida se reincorpora a la bandada para aprovechar la fuerza ascendente del pájaro que le precede.
3. Cuando el ganso de delante se cansa, se deja caer a la cola de la bandada y es reemplazado por otro. Los gansos graznan desde atrás para estimular a los de delante a mantener la velocidad.
4. Por último, –y esto es muy importante– cuando un ganso enferma o cae herido por un disparo de escopeta y abandona la Formación, dos compañeros le siguen para prestarle ayuda y protección. Se quedan junto al pájaro caído hasta que pueda volver a volar o hasta que muere, y solo entonces remonta el vuelo solos, o con otra bandada, para incorporarse a la suya”.

P.- ¿QUÉ DEBE HACER EL SECTOR FINANCIERO PARA RECUPERAR EL LIDERAZGO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL QUE HA TENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

R.- Seguir lo que los presidentes de las principales entidades financieras dijeron en el amplio reportaje que llevó a cabo Informe Semanal de TVE (puede verse el vídeo en la web www.gref.org, sección Documentación, Radiografía de una crisis): “Trabajar, trabajar y trabajar. Dar créditos, tomar depósitos, conocer muy bien a los clientes y ser muy prudentes en el riesgo” (Emilio Botín). “Lo importante son los principios, en el sentido de tener un buen código de conducta, buenas prácticas comerciales, relaciones a largo plazo con los clientes y una regulación adecuada e igual para todos” (Francisco González). “Cuando se pierde el miedo al riesgo surge el estímulo a querer endeudarse y a querer hacer grandes operaciones. Se ha demostrado que la banca tradicional es el mejor modelo” (Isidro Fainé). “Los ciudadanos deben aprender a valorar los riesgos de sus proyectos empresariales, de sus decisiones de inversión y de sus actos de consumo, y nosotros debemos extremar el rigor en la evaluación del riesgo a la hora de prestar el dinero” (Miguel Blesa). ▲