



## La formación en el sector bancario se adapta a la complejidad del entorno

Juan Carlos Delrieu

Director de Estrategia y Análisis Económico

18 de junio de 2018

En estos últimos años, la banca ha tenido que afrontar desafíos de tanta envergadura, muchos de ellos, todavía latentes, como la recuperación de una rentabilidad adecuada para hacer sostenible el negocio, la adaptación a una exigente y severa agenda regulatoria europea, orientada principalmente a promover la estabilidad financiera y la protección del consumidor, al tiempo que demostraba su constante contribución al crecimiento económico del país.

La complejidad a la que se enfrenta el sector va más allá de esos desafíos y se expande en sintonía con el avance tecnológico, perfilando algunas tendencias que, sin duda, acabarán transformando el sector bancario en España y en el mundo. Estas tendencias obligan a las entidades a anticiparse al cambio exigido por los clientes, a enfocarse en datos y tecnología para ser más eficientes y, sobre todo, para entender mejor a los consumidores y, si la regulación no iguala las condiciones competitivas, los bancos deberán adaptarse a un entorno en el que la relación exclusiva con los clientes se irá diluyendo a favor de los nuevos competidores.

En definitiva, se trata de una transformación integral que exige cambiar procesos y cultura, por lo que adquirir habilidades y conocimientos digitales será tan relevante como cambiar la forma de pensar y de comportarse, especialmente en un entorno tan complejo, incierto y cambiante. Ahora bien, con independencia de la organización, del sector o del tamaño de la entidad, siempre hay un factor que ha de tenerse en cuenta: las organizaciones no producen el cambio, lo hacen las personas, los empleados y directivos, por lo que el compromiso, la motivación, la vocación, los valores y el conocimiento deben fungir como motor del cambio.



Por esa razón, las organizaciones deben girar alrededor del cliente con responsabilidad, sin olvidar que para que esa relación funcione eficazmente y sea sostenible y duradera, el empleado, más allá del conocimiento técnico, debe transmitir confianza, de la misma manera que el consumidor debe estar dispuesto a esforzarse por adquirir unos conocimientos mínimos en temas financieros.

La necesidad de la formación y de la educación en la banca -o en cualquier otro sector o institución- no es una conveniencia puntual derivada de los cambios tecnológicos o de las nuevas exigencias regulatorias y, en particular, de la Directiva de la Unión Europea conocida como MIFID 2 (para la cual, por cierto, la banca española ha capacitado a todos sus empleados en tiempo y forma). Al contrario, toda organización, cualquiera que sea, ha de fomentar la educación de su plantilla en todos los niveles y diseñar mecanismos para que sea una formación continua, efectiva e integral. Una capacitación que abarque desde los aspectos más técnicos y actuales del negocio, a aquellos otros, igual de relevantes, ligados a las capacidades no cognitivas, competenciales o, incluso, relativos a los valores fundamentales que la organización quiera compartir con sus clientes y con la sociedad.

Los bancos españoles son conscientes de estas necesidades y llevan años trabajando en esa transformación sostenible, como lo demuestra el esfuerzo que realizan en formación por empleado y que viene registrando un crecimiento promedio anual del 5,4% (8,4% en 2017) desde el inicio de la recuperación, en 2014. Un esfuerzo que abarca aspectos tan diversos como el cumplimiento normativo, las técnicas bancarias, el desarrollo de habilidades personales enfocadas a entender y satisfacer las necesidades de los clientes y, sobre todo, en estos últimos años, competencias digitales. No basta con tener en plantilla perfiles formados en sus respectivas áreas. Es vital que los empleados de banca tengan una buena formación por competencias (autonomía, autorregulación, motivación, experimentación, etc) y sepan integrar el conocimiento técnico con aprendizajes más funcionales que se adapten a diferentes contextos y puedan ser transferibles con facilidad.

En paralelo, desde la Asociación Española de Banca, nos hacemos eco de esa necesidad de formación, por lo que hemos redoblado el fomento de la educación financiera ya que consideramos fundamental que los consumidores también estén informados y capacitados para tomar las mejores decisiones posibles. A su vez, y de esta manera, contribuimos a aumentar la estabilidad del sistema financiero.



En suma, la inversión en capital humano es crucial para conseguir habilidades con las que el progreso tecnológico sea complementario en lugar de sustitutivo. El sector es consciente de que debe garantizarse un adecuado balance entre entidades, empleados y clientes para que este trinomio avale una senda de resultados sostenibles en el tiempo. Y en este objetivo la formación es clave, algo que sabe muy bien el Grupo de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras (GR€F). Una institución que ahora celebra su 45 aniversario y cuya contribución a entender estas necesidades ha sido y debe seguir siendo decisiva.