

La filosofía de aprender para crear valor en Caja Madrid

Caja Madrid ha descansado buena parte de su estrategia de crecimiento sobre una intensa labor formativa. El Plan de Formación de la entidad se basa en valores como la cultura de resultados, la calidad del servicio, la imagen comercial y el trabajo en equipo. La estrategia formativa alcanza a todas las personas integradas en la entidad, sigue el Modelo de Gestión por Competencias

y está claramente alineada con los objetivos estratégicos. Estas son algunas de las características que tuvo en cuenta el jurado para conceder a Caja Madrid el Premio Capital Humano 2003, en la categoría de Política Estratégica de Formación y Desarrollo.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: La filosofía de aprender para crear valor en Caja Madrid.

Fuente: Capital Humano, nº 168, pág. 30. Julio-Agosto, 2003.

Resumen: Caja Madrid ha obtenido el Premio Capital Humano 2003 en la categoría de Política Estratégica de Formación y Desarrollo. Entre los méritos destacados por el jurado que tomó esta decisión están el hecho de soportar el proceso de crecimiento de la entidad sobre una actividad formativa alineada al Modelo de Gestión por Competencias y orientada a la consecución de los objetivos corporativos. Pero, todo ello teniendo en cuenta el cuadro de valores de la entidad, que pone a las personas en primera línea de su política empresarial. Además, esta intensa actividad formativa, condicionada a un complejo sistema de detección de necesidades, llega a todos a través de diversas modalidades formativas y cuenta con un estricto sistema de evaluación.

Descriptor: Formación / E-Learning / Gestión por Competencias / gestión de RR.HH.

Caja Madrid es la entidad decana del sistema financiero español, con 300 años de historia. Fundada en 1702 por el sacerdote aragonés Francisco Piquer, la entidad es hoy uno de los grupos empresariales con mayor solvencia y capacidad de crecimiento. El Grupo Caja Madrid desarrolla un modelo de banca universal, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios tanto en las modalidades de banca comercial, banca de negocios y banca privada, como en gestión e intermediación de activos financieros, financiación especializada y seguros y pensiones.

Gracias a su actividad y resultados de negocio, dentro del panorama financiero español, Caja Madrid es actualmente:

- Una de las primeras entidades financieras del país en solvencia, eficiencia, calidad de riesgo, capacidad de crecimiento, productividad y rentabilidad.



Denominación social: Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

Domicilio: Plaza de Celenque, 2. 28013 Madrid.

Teléfono: 91 423 90 64.

Sector: Financiero (Subsector: Cajas de Ahorro).

Actividad: Comercialización de productos y servicios financieros.

Plantilla: 12.394 personas.

Departamento de RR.HH.: 84 personas.

- La cuarta entidad financiera en créditos con garantía real e hipotecarios.
- Cuarto grupo financiero y cuarta entidad del sistema financiero español por activos totales, créditos y recursos de clientes.

Se realizan varias mediciones de la actividad formativa: Evaluación de Satisfacción, Evaluación del Grado de Aprendizaje y Evaluación de la Transferencia

La estrategia de e-learning se ha desarrollado entendiendo que es una oportunidad de canalizar el aprendizaje aprovechando las nuevas tecnologías, no para abaratar costes

- Sexta posición en el ranking de patrimonio gestionado en fondos de inversión.
- Uno de los agentes más activos en los mercados de capitales españoles

1. VALORES CORPORATIVOS

Para lograr estos resultados, la Entidad se sustenta en un modelo de valores culturales en los que la calidad del servicio y la atención al cliente son los objetivos prioritarios que deben perseguir todos los profesionales que en el Grupo desarrollan su actividad diaria, sin cuya colaboración e implicación no sería posible alcanzar las metas propuestas. Se pretende fomentar la identificación del profesional con la entidad, estrechar su relación con la Caja y aumentar su grado de compromiso, lo que en definitiva supone crear valor añadido para la empresa y para el cliente. Los valores culturales de Caja Madrid son los siguientes:

- Cultura de resultados.
- Calidad y Servicio y Atención al Cliente.
- Imagen y actitud comercial.
- Trabajo en equipo.

Estos valores se hacen patentes por medio del Modelo de Gestión por Competencias del Grupo Caja Madrid, que sustenta y contribuye a la implantación de las distintas políticas de RR.HH. de la Entidad: selección, promoción, retribución y, cómo no, programas de formación y desarrollo. También hay que destacar que la vocación de servicio de Caja Madrid va más allá de los aspectos puramente financieros, puesto

que la Entidad revierte sus beneficios, como Caja de Ahorros, a una amplia gama de actividades sociales y culturales, a través de su Obra Social y Fundación, en áreas como la educación, el ocio, la sanidad, la investigación, la restauración del Patrimonio, etc. El gasto total de las actividades de la Obra Social asciende a más de 126 millones de euros (a lo largo del 2002) y el de Fundación a más de 44 millones de euros.

Grupo Caja Madrid, de acuerdo con las directrices marcadas en su Proyecto 2002, ha desarrollado en los últimos años una estrategia de crecimiento y diversificación. El contexto en el que se diseñó dicho plan, de fuerte concentración del sector bancario español, justificaba ese planteamiento de búsqueda de una mayor dimensión, tanto cuantitativa como cualitativa, para poder garantizar un lugar destacado en el grupo de entidades líderes que se iba a configurar en España.

2. POLÍTICA GENERAL DE RR.HH.

El marco del Plan Estratégico 1997-2002 de Caja Madrid establecía el objetivo de vincular a las personas que atesoraran las competencias necesarias para alcanzar resultados excelentes en su función, asegurar un clima laboral que facilite el desarrollo óptimo de las personas y de la organización y continuar con la evolución cultural hacia los valores organizativos de-

seados. Por este motivo, la política general de RR.HH. pretende facilitar el alineamiento de las competencias organizacionales y de las personas a las necesidades y exigencias de la estrategia empresarial del Grupo Caja Madrid, expresándose a través de lo que se denomina Modelo de Gestión Integral de Personas.

El Modelo de Gestión Integral de Personas pretende proporcionar un marco de desarrollo para las personas del Grupo a lo largo de toda su vida profesional, de tal manera que se garantice el reconocimiento diferenciado de las aportaciones de cada persona, dentro de un contexto interno atractivo y estable, y en un clima de transparencia, confianza y diálogo, que facilite el óptimo desarrollo de las competencias de todos los miembros de la organización.

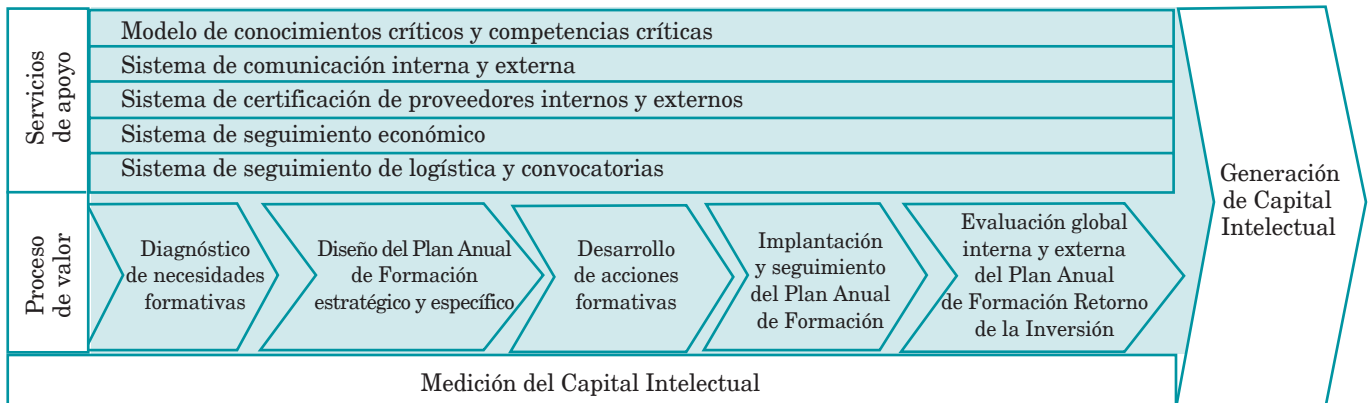
En este sentido, el Comité de Dirección del Grupo participa activamente en el diseño, implantación y seguimiento de toda la Política de RR.HH. Un ejemplo de ello es la participación activa de los miembros del Comité de Dirección de los procesos de valoración de estilos de dirección y ambiente de trabajo que se realizan en la Entidad, o en la definición y aprobación del Plan Anual de Formación.

2.2 Objetivos de la Política General de RR.HH.

El punto de partida que ha permitido conseguir los objetivos del Proyecto 2002 ha sido pasar de entender la organización como un conjunto de puestos ordenados jerárquicamente, a concebirla como una suma de competencias diferenciales. Esto es, orientar la organización hacia las personas. Para ello, y en un marco tan relevante, se establecieron los siguientes objetivos:

El Comité de Dirección del Grupo participa activamente en el diseño, implantación y seguimiento de toda la Política de RR.HH.

Cuadro 1. Procesos y servicios del Área de RR.HH.



Fuente: Caja Madrid, 2003.

1. Definir y analizar las competencias que necesita cada Unidad del Grupo.
2. Incorporar los nuevos profesionales basándose en los perfiles de competencias y de conocimientos necesarios para el desarrollo de cada función concreta (selección).
3. Identificar las competencias de las personas del Grupo y posibilitar que las aporten a su función concreta (valoración, formación y desarrollo).

3. POLÍTICA GENERAL DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

El Modelo de Formación del Grupo Caja Madrid tiene como misión aportar valor al Grupo Caja Madrid promoviendo y desarrollando las acciones que ayuden a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico y del Plan Táctico de cada Unidad, fomentando el autoaprendizaje y, en consecuencia, promoviendo el desarrollo y la empleabilidad de todas las personas del Grupo, y la generación y difusión del Capital Intelectual de la entidad”.

Hay una serie de principios que rigen cómo se define y prioriza el servicio de formación:

- Atender las necesidades de formación de las personas (mejorar

su empleabilidad) al mismo tiempo que se atienden las necesidades organizativas (potenciar carreras profesionales, impulsar el negocio y potenciar el desarrollo de la organización).

- Atender las necesidades de aprendizaje cuya aplicabilidad es inmediata (desarrollo de conocimientos y competencias) al mismo tiempo que se atienden necesidades de aprendizaje cuya aplicabilidad se requiere a corto y medio plazo (Desarrollo Profesional y Planificación Táctica 2002).
- Diseñar e implantar acciones pensando en mejorar las capacidades organizacionales y personales y, al mismo tiempo, entrenar en el uso de los Sistemas y Herramientas disponibles en el grupo para el desempeño de nuestras funciones y alcanzar los objetivos.
- Involucrar con mayor intensidad a los directivos en la formación y desarrollo de nuestros profesionales, a las áreas propietarias de conocimiento en la generación y difusión del mismo, y a todos

los profesionales del Grupo en la creación de comunidades de aprendizaje.

4. LÍNEAS FORMATIVAS

Las demandas y necesidades formativas de la entidad de sus equipos y de sus profesionales se estructuran en base a dos líneas formativas:

a. Formación Estratégica.

Constituida por aquellas acciones a medio y largo plazo, que contribuyen a construir el modelo de entidad planteado en el Proyecto 2002, posibilitando dar respuestas eficaces ante los cambios sustanciales que surgen en los mercados y en la propia organización. En esta línea formativa es destacable la realización del Proyecto “Innovación Directiva”, que pretende impulsar el desarrollo continuo de la organización y ofrecer una respuesta rápida y eficaz a las exigencias actuales del mercado financiero así como a los retos planteados por la constante evolución que se está produciendo en el sector. Hasta el momento, se han

El proyecto “Innovación Directiva” pretende impulsar el desarrollo continuo de la organización y ofrecer una respuesta rápida y eficaz a las demandas del sector financiero

presentado más de 200 Proyectos de Innovación elaborados por los profesionales que han participado en este proyecto formativo.

b. Formación Específica.

Integrada por las iniciativas formativas destinadas a dotar todas las personas del grupo del nivel de conocimientos óptimo para su función. De este modo, se realizan acciones formativas específicas para los 120 conocimientos técnicos recogidos en el modelo de la Entidad (en torno a 122 perfiles funcionales). En esta línea destaca el Proyecto “Cuentas Personales”, cuyo objetivo consiste en definir, desarrollar e implantar un sistema evolucionado que soporte los productos de pasivo y que contribuya a alcanzar los objetivos de negocio vinculados a potenciar la orientación al cliente, flexibilizar la comercialización de productos y fortalecer la adopción de una estrategia multi-entidad, multi-canal, multi-divisa y multi-idioma. Esta acción formativa se ha dirigido a todas las personas de la red comercial.

5. PROCESOS Y SERVICIOS DE FORMACIÓN

Con el objetivo de satisfacer la misión anteriormente enunciada, los procesos y servicios del Área de Formación se estructuran en la forma recogida en el Cuadro 1.

6. SERVICIOS DE APOYO

Pretenden facilitar la implantación y el seguimiento del Plan de Formación de la entidad, y estimular el autoaprendizaje como fórmula que posibilite el desarrollo de la empleabilidad de todos los profesionales del Grupo. Entre las prestaciones de estos servicios, y por citar algunos de los más importantes, destacan:

- Generación del Plan Anual de Formación (PAF), tras identificar las necesidades formativas de cada persona según su valoración en las competencias y conocimientos

requeridos, y tras asignar automáticamente y en función de la evolución anterior personas a las convocatorias de cursos disponibles. Los cursos se relacionan con las necesidades formativas a través de las Guías de Acción Formativa, que incluyen objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología, estructura...

- Actualización y consulta del Plan Individual de Formación actualizado para cada una de las 12.394 personas del grupo.
- Consulta del Catálogo Formativo *on line* y gestionado directamente por sus responsables. Se cuenta con más de 1000 Guías de Acciones Formativas.
- Consulta de los Diccionarios de Competencias y Conocimientos, así como de una serie de herramientas para facilitar el acceso al conocimiento útil y necesario o a las mejores prácticas para tender situaciones cotidianas.

7. PROCESOS DE VALOR

Los Procesos de Valor deben garantizar el diseño, desarrollo e implantación de acciones formativas adecuadas a las necesidades de las personas del Grupo Caja Madrid, así como lograr una medición de indicadores de valoración de la formación según el modelo de Kirkpatrick (satisfacción del participante, grado de aprendizaje, transferencia y retorno de la inversión).

Para evaluar los resultados de procesos y servicios se han construido dos Cuadros de Mando:

- *Cuadro de Mando de Capital Intelectual*: Selección e implantación de indicadores de Capital Intelectual que faciliten la medición y el análisis de la evolu-

ción de los intangibles que representan, dentro de las posibles aportaciones del Servicio de Formación.

- *Cuadro de Mando de Desarrollo de Empleabilidad*: Selección e implantación de indicadores de seguimiento y evaluación cualitativa y cuantitativa de la actividad, así como evaluaciones de aprendizaje y de transferencia, y mediciones de retorno de la inversión en formación.

8. ESTRUCTURA DEL ÁREA DE FORMACIÓN

El Servicio de Formación está integrado en el Área de Formación y Selección, que forma parte de la Gerencia de RR.HH. del Grupo Caja Madrid (Cuadro 2).

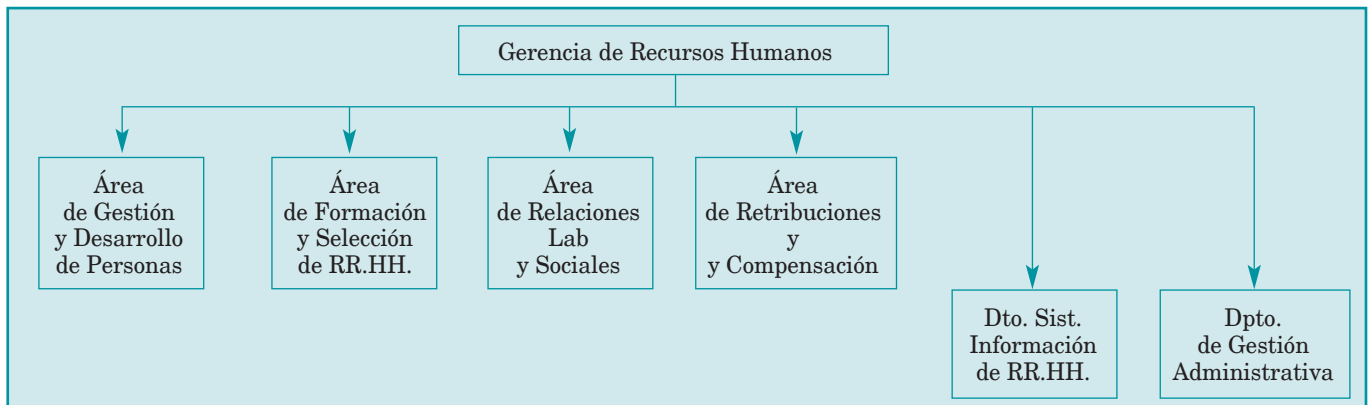
A su vez, la estructura del Área de Formación y Selección se recoge en el Cuadro 3.

En total, en el Servicio de Formación están involucradas 10 personas en procesos de valor, siguiendo la descripción anteriormente enumerada de servicios y procesos del Área de Formación, dedicadas a la detección de necesidades de formación, el diseño y desarrollo de las acciones formativas y la evaluación (en 4 niveles) de las mismas.

Adicionalmente, y a través del grupo de profesionales que operan el portal e- Personas, hay un conjunto de personas adicionales que atienden los Servicios de Apoyo del Área de Formación, realizando actividades como convocatorias *on line* a través del Aula Virtual con 3 semanas de anticipación, seguimiento de aportaciones y sugerencias, validación técnica y funcional de contenidos del Aula Virtual, la gestión de la demanda y el desarrollo

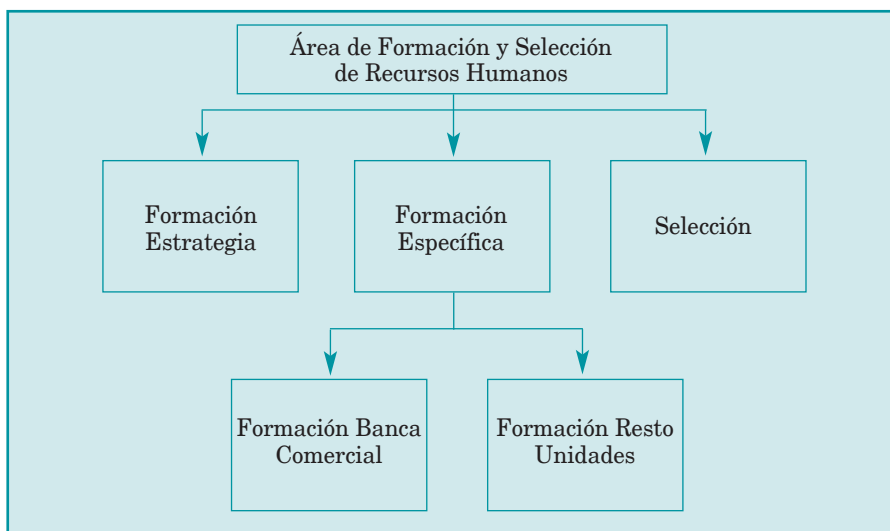
El Modelo de Gestión Integral de Personas pretende proporcionar un marco de desarrollo para las personas del Grupo a lo largo de toda su vida profesional

Cuadro 2. Estructura de la Generación de RR.HH.



Fuente: Caja Madrid, 2003.

Cuadro 3. Estructura del Área de Formación y Selección



Fuente: Caja Madrid, 2003.

de nuevos contenidos on line para el Aula Virtual.

Asimismo, el Servicio de Formación cuenta con el apoyo del equipo de 30 Técnicos de RR.HH. integrados en el Área de Gestión y Desarrollo para validar el Plan Individual de Formación entre otras actividades y con la colaboración de otros profesionales de la entidad que apoyan el servicio de Formación, participando en calidad de formadores internos, generadores de contenidos, tutores, mentores... Para acceder a estos últimos ro-

les se cuenta con un Programa de Certificación de Proveedores Internos que garantiza que las personas que colaboran disponen de la preparación técnica y pedagógica adecuada para prestar el servicio de formación y/o contribuir al desarrollo de contenidos. Actualmente son más de 400 los formadores internos que colaboran en el diseño e implantación de acciones formativas.

También se recurre a proveedores externos, tanto de contenidos, como de servicios asociados a la for-

mación. Para su gestión y seguimiento existe un sistema de certificación de proveedores que permite valorar adecuadamente qué proveedor se adapta mejor a las necesidades concretas de cada proyecto formativo. Las acciones formativas se imparten en su mayoría en centros propios de Caja Madrid. La entidad cuenta con 3 centros de formación en Madrid y 13 fuera de Madrid, así como un centro de formación residencial en Buitrago de Lozoya. En total, dispone de 66 aulas propias con una capacidad para albergar a 1.200 participantes por día. El índice de ocupación de los centros propios de que dispone el Grupo Caja Madrid es del 100 por ciento para la impartición de la formación siendo de uso exclusivo para los profesionales del Grupo.

9. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES FORMATIVAS

El diagnóstico de necesidades de formación se realiza en función de las siguientes fuentes:

1. Planificación Estratégica de la Entidad: Proyecto 2002.
2. Demandas de colaboración en Formación reflejadas en la Planificación Táctica de las distintas agrupaciones organizativas de la Entidad.

Para evaluar los resultados de procesos y servicios de formación se han construido dos Cuadros de Mando, el de Capital Intelectual y el de Desarrollo de Empleabilidad.

3. Necesidades de desarrollo profesional de la Entidad: desarrollo directivo, movilidad funcional...
4. Resultados de la aplicación del S.V.R. en sus elementos V3 (Competencias) y V4 (Conocimientos).

En el modelo de detección de necesidades tiene una especial importancia toda la información identificada en el S.V.R (Sistema de Valoración de Resultados) como fuente primordial de diagnóstico de qué acciones formativas demanda cada persona del Grupo para que desarrolle su empleabilidad. También se incorporan las demandas y necesidades formativas de la Entidad, así como las de sus diferentes Unidades, siempre y cuando se definan como necesarias para la consecución de los objetivos recogidos en la Planificación Táctica. Estas últimas irán dirigidas a las personas que necesiten mejorar su visión del negocio/proyecto, unos conocimientos determinados o desarrollar las competencias necesarias para el desempeño eficaz de sus funciones.

La asignación de las acciones formativas a las personas del Grupo se realiza según:

- Prioridades estratégicas de la entidad.
- Prioridades de implantación de proyectos de las distintas Unidades.
- Prioridades asociadas a la empleabilidad de las personas del Grupo.

Para ello, se cuenta con la colaboración tanto del Comité de Dirección en los proyectos formativos estratégicos, como de los responsables de Negocio, Zona, Gerencia Área y División en los proyectos formativos orientados a la empleabilidad de las personas.

Para reunir toda esta información, necesaria para elaborar el Plan de Formación, se utilizan los siguientes procesos y herramientas de gestión:

1. Planificación Estratégica.

Directrices del Presidente expresadas anualmente dentro del marco del Proyecto 2002. También se incorporan aquellas medidas susceptibles de ser atendidas por medio de Formación y que se detallan entre los Planes de Mejora asociados al Estudio de Clima como, por ejemplo, entrenamiento en Técnicas de Valoración de Resultados y Competencias.

2. Planificación Táctica.

Se emplean básicamente dos fuentes de información:

- *Herramienta Corporativa de Planificación Táctica*, donde las distintas agrupaciones organizativas involucradas describen sus demandas de colaboración al Servicio de Formación.
- *Entrevistas en profundidad* con Altos Directivos responsables de las agrupaciones organizativas.

3. Sistema de Valoración de Resultados y Competencias (S.V.R.).

Se trata de una aplicación informática que recoge las valoraciones sobre competencias y conocimientos de los más de 12.300 profesionales del Grupo, así como el potencial de desarrollo de los mismos.

4. Demandas de servicio del Departamento de Desarrollo.

Para atender y gestionar las necesidades de desarrollo profesional de las personas del Grupo se realizan a lo largo del año más de 5.000 entrevistas de seguimiento, lo que redundará en que cerca del 50 por cien-

to de la plantilla se le ha revisado personalmente su Plan Individual de Formación valorando la idoneidad del mismo y sus posibles mejoras.

10. EL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

En 2002 los objetivos de la formación en función de la información obtenida por el procedimiento anteriormente indicado fueron los siguientes:

A. *Perspectiva: Grupo Caja Madrid.*

1. Facilitar la aplicación de las nuevas tecnologías e Internet a las formas de pensar, actuar y tomar decisiones de los profesionales y equipos de la entidad.
2. Desarrollar conocimientos y competencias, y entrenar estrategias y herramientas que ayuden a los profesionales del Grupo Caja Madrid a mejorar sus capacidades de negociación que permita a la entidad alcanzar mejores alianzas y acuerdos con clientes, proveedores y potenciales socios estratégicos.
3. Preparar la organización ante los posibles cambios del ciclo económico y sus efectos en nuestra cartera de inversiones así como ante las nuevas directrices del Acuerdo de Capital de Base.
4. Contribuir a implantar un Manual de Estilo Directivo reflejo de los valores culturales del Grupo, de la estrategia de futuro y apoyado en los procesos y sistemas de gestión, tanto de negocio como, y sobre todo, de dirección y gestión de personas.
5. Continuar sensibilizando a la Organización en la importancia de la calidad y la orientación al cliente y entrenar a sus profesionales en técnicas y herramientas de gestión que ayuden a mejorar la cadena de valor del Grupo Caja Madrid.

B. Perspectiva: Unidades Organizativas.

Contribuir a la implantación de los Planes Tácticos de las distintas Unidades Organizativas, desarrollando las acciones formativas necesarias que garanticen que las personas cuentan con la visión, los conocimientos y las competencias adecuadas que permitan la consecución de los objetivos de negocio planteados.

C. Perspectiva: Personas del Grupo Caja Madrid.

Favorecer el desarrollo de la empleabilidad de las personas, ofreciendo a cada profesional del Grupo la oportunidad de participar en, al menos, 3 acciones formativas, si así se desprende de su valoración de resultados y competencias.

D. Perspectiva: Gerencia de RR.HH.

Preparar a los profesionales que potencialmente han de asumir cam-

Caja Madrid ha pasado de entender la organización como un conjunto de puestos ordenados jerárquicamente, a concebirla como una suma de competencias diferenciales

bios de función (horizontal / vertical), diseñando acciones de formación, entrenamiento y desarrollo, a medida de la función de destino y del perfil de la persona.

11. EL PLAN INDIVIDUAL DE FORMACIÓN

El Plan Individual de Formación recoge la previsión de acciones formativas que cada persona del Grupo Caja Madrid realizará a lo largo del ejercicio. Incluye acciones formativas, tanto de la línea formativa estratégica como específica, para:

- El desarrollo de las competencias de su perfil.

- El desarrollo de los conocimientos críticos de su función.
- El desarrollo profesional, en su caso, para funciones directivas o movilidad funcional.
- Facilitar la preparación de las personas que tienen que contribuir a la implantación de la Planificación Táctica de la Entidad y de la Unidad en la que este adscrito.

Todos los proyectos formativos están orientados al autoaprendizaje y la autoresponsabilización de cada profesional del Grupo con el desarrollo de su empleabilidad. Este Plan Individual de Formación se publica en torno a la última semana de fe-

En Caja Madrid se emplean las distintas modalidades de aprendizaje para garantizar el éxito de la inversión en formación

brero de cada año por medio del Aula Virtual del Portal e-Personas del Grupo Caja Madrid.

Al acceder al Aula Virtual cada persona puede: conocer a qué acciones formativas está convocado, imprimir su diploma de participación, evaluar la acción formativas, consultar e imprimir materiales complementarios, etc.

11. MODALIDADES DE APRENDIZAJE

La Gerencia de RR.HH. de Caja Madrid siempre ha trabajado sobre la hipótesis de que hay que emplear las distintas modalidades de aprendizaje para garantizar el éxito de la inversión en formación. Por ello la estrategia de *e-learning* siempre se ha desarrollado entendiendo que es una oportunidad de canalizar el aprendizaje aprovechando las nuevas tecnologías y sistemas de información, y que en ningún caso se plantearía en el Grupo esta evolución desde una perspectiva prioritaria de abaratamiento de costes o de sustitución de la formación presencial.

La oferta formativa se lleva a cabo a través de diferentes enfoques metodológicos o modalidades de aprendizaje:

- Presencial: Cuando el valor añadido esté en el entrenamiento de competencias.
- *E-learning*: Aprendizaje a través del Aula Virtual.
- Mixto: Combina aprendizaje a través de la Red con entrenamiento presencial.
- *Mentoring*: Facilita y orienta el desarrollo de los profesionales a medio y largo plazo.

- *Coaching*: Potencia el desarrollo personal y profesional a corto plazo.
- Estancias/Training: Permite conocer otras realidades organizativas y entrenarse en sus sistemas y herramientas.

12. VENTAJAS DEL AULA VIRTUAL CAJA MADRID

1. **Accesibilidad:** Todas las personas, en todo momento y desde todos los lugares, pueden invertir el tiempo que cada uno desee en su propia formación. Gracias al Aula Virtual del Portal e-Personas cada una de las personas del Grupo Caja Madrid pueden invertir “todo lo que quieran” en su propio desarrollo y, por tanto, en mejorar su empleabilidad, accediendo cuando puedan – quieran – necesiten a la formación que les es útil y produce un retorno de la inversión.
2. **Personalización:** Cada profesional del Grupo Caja Madrid planifica, accede, y desarrolla sus acciones formativas, sean *on line* o no, adaptadas a sus necesidades de desarrollo profesional y puede valorar su grado de satisfacción con la formación y su nivel de aprendizaje a través del aula virtual.
3. **Interactividad:** La estrategia de *e-learning* quiere ser una experiencia rigurosa, agradable y hasta lúdica, que aproveche las oportunidades de lo virtual y lo presencial, de lo individual y de

lo compartido (comunidades virtuales), dependiendo de los objetivos perseguidos de aprendizaje y transferencia.

4. **Actualización:** En cualquier momento se puede adaptar el Plan de Formación, rediseñar los contenidos, fomentar la participación, direccionar los objetivos de aprendizaje,... a la velocidad y la intensidad que requiera el negocio o la estrategia de la Entidad.

Los responsables de la entidad consideran que “la misión del Aula Virtual es que cualquier persona, en cualquier momento, desde cualquier lugar y a la velocidad exigida por el negocio, pueda realizar las acciones formativas necesarias para desarrollar las competencias y conocimientos críticos que le permitan alcanzar un rendimiento óptimo en su trabajo”. Sus contenidos son los siguientes:

- *El Catálogo de Acciones Formativas:* En él se detallan las contribuciones esperadas, los objetivos, los contenidos, la estructura, la metodología y la duración de cada una de las acciones formativa.
- *Los Procesos y la Operativa Bancaria:* Aloja las acciones formativas referentes a la operativa y procesos propios de la labor diaria de los profesionales del Grupo.
- *Biblioteca de cursos on-line:* Aloja las acciones formativas relacionadas fundamentalmente con el Modelo de Conocimientos.
- *Desarrollo Personal:* Aquí se ubican las acciones formativas facilitadoras del desarrollo competencias.
- *Revista Mensual:* Contiene artículos sobre temas de interés general.

Todas las personas, en todo momento y desde todos los lugares, pueden invertir el tiempo que cada uno desee en su propia formación

Caja Madrid mantiene el objetivo de mejora continua y de garantizar la empleabilidad de sus profesionales

- *Mis competencias y Conocimientos*: Enlaza con el perfil de competencias y conocimientos de cada una de las personas del Grupo.
- *Mi Plan Individual de Formación*: Contiene la formación prevista para el año, la realizada en años anteriores y la formación del equipo.
- *Mis aportaciones y sugerencias*.
- *Herramientas de consulta*.

13. LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Caja Madrid mantiene el objetivo de mejora continua y de garantizar la empleabilidad de sus profesionales. Por ello utiliza una serie de sistemas de medición o evaluación de la formación que sirven para trabajar con los datos seleccionados, a fin de adaptar los planes de formación a las necesidades de cada Unidad. Partiendo de la base de que la evaluación debe ser un proceso orientado a una toma de decisiones y que debe ser útil, creíble, técnicamente preciso, económicamente ajustado y confidencial, Caja Madrid implanta un sistema de Evaluación de Reacción y de Evaluación de Aplicación.

Se utilizan los siguientes sistemas de evaluación:

- *Evaluación de Satisfacción (o de reacción)*. Sistema de medición de la satisfacción general de los participantes en las acciones formativas que analiza diversos factores medibles, tanto aspectos generales (se analizan 14 ítems fijos y seis variables en función de la acción formativa y evalúa programas, contenidos, documentación y logística) como del ponente (se evalúa la competencia docente a través de 5 ítems fijos y 2 variables, comentarios y sugerencias).
- *Evaluación del Grado de Aprendizaje*. Por medio de pretest y posttest que permiten orientar el esfuerzo de estudio del participante recomendándole qué objetivos de aprendizaje son los más adecuados en su caso y en qué módulos de la acción formativa debe concentrarse.

14. MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE FORMACIÓN

Con la finalidad de dotar al Grupo Caja Madrid de un sistema de evaluación que permita mejorar y adaptar los servicios internos a las necesidades de la Red de Oficinas, el Área de Calidad envía cada año a todas las oficinas un cuestionario para medir la satisfacción de la Red Comercial con los servicios centrales más críticos para su actividad. Los índices de calidad de cada atributo/pregunta obtenidos por el Servicio de Formación (nivel de confianza del 95,5 por ciento) indican que el 72 por ciento de los encuestados están satisfechos con el Servicio de Formación y que las expectativas del servicio recibido se mantienen o mejoran para un 73,8 por ciento de los encuestados.

Para verificar que los procedimientos, específicos de Funciones por puestos y el general de Selección y Formación de personas, se encuentran efectivamente implantados, según los requisitos especificados tanto en los propios procedimientos, como en la normativa ISO 9000:1994, se realizan auditorías internas de Calidad para los servicios certificados (Valores, Medios de Pago-Tarjetas, Caja Madrid Pensiones, Gesmadrid, Tasamadrid). □