

# Grupo Santander: Una experiencia en formación para la Banca de Cliente

*En un entorno tan dinámico y cambiante como el financiero, el Grupo Santander cuenta con una estrategia muy definida: La especialización en Banca Comercial. La búsqueda del objetivo explícito de ser el mejor banco europeo en el servicio al cliente ha sido el motor que ha impulsado a la compañía a planificar acciones de formación específica para todos aquéllos*

*con responsabilidades comerciales. La adaptación a los diferentes perfiles que ostentan ésta y su cercanía a la realidad de los profesionales de la red son las claves del éxito de la metodología diseñada por Psicosoft.*

Antonio Peñalver Martínez, Director de Formación y Desarrollo del Área de RR. HH. y Formación del Grupo Santander, y Manuel Yáñez Reinaldo, Socio-Director de Psicosoft.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** PEÑALVER MARTÍNEZ, Antonio, y YÁNEZ REINALDO, Manuel.

**Título:** SCH: Una experiencia en formación para la Banca de Cliente.

**Fuente:** Capital Humano, nº 171, pág. 22. Noviembre, 2003.

**Resumen:** El Grupo Santander es actualmente la institución financiera de referencia, con clara posición de liderazgo en España, Europa y Latinoamérica. Especializada en Banca Comercial, la entidad ha basado su condición de líder, entre otras fortalezas, en la calidad y la innovación de su labor comercial. En este sentido la formación de la fuerza de ventas se convierte en pieza fundamental del engranaje. Dentro de los Planes de Formación y Desarrollo, que se renuevan y actualizan anualmente, la alianza del Grupo Santander con la consultora Psicosoft adquiere un papel estratégico en el entrenamiento y desarrollo de los profesionales que conforman la mejor red comercial del panorama financiero.

**Descriptor:** Formación / Formación Comercial / Banca de Cliente.

**E**l Grupo Santander es una entidad financiera con clara vocación de liderazgo. A lo largo de los años, la entidad ha sabido no sólo mantener sino reforzar su condición de líder en un mercado cada vez más competitivo. La última fusión entre Banco Santander y Banco Central Hispano (primera fusión bancaria de la Europa del Euro) y los constantes cambios propios del sector financiero han obligado a la organización a realizar modificaciones estructurales que han necesitado de una constante adaptación de los profesionales que la conforman. La asunción y superación de estos retos continuos han permitido al Santander Central Hispano disfrutar de la posición de privilegio que hoy ocupa. Esta circunstancia y el afán constante por la creación de estrategias novedosas son las claves del éxito, pero la readaptación constante no ha sido gratuita, sino que ha

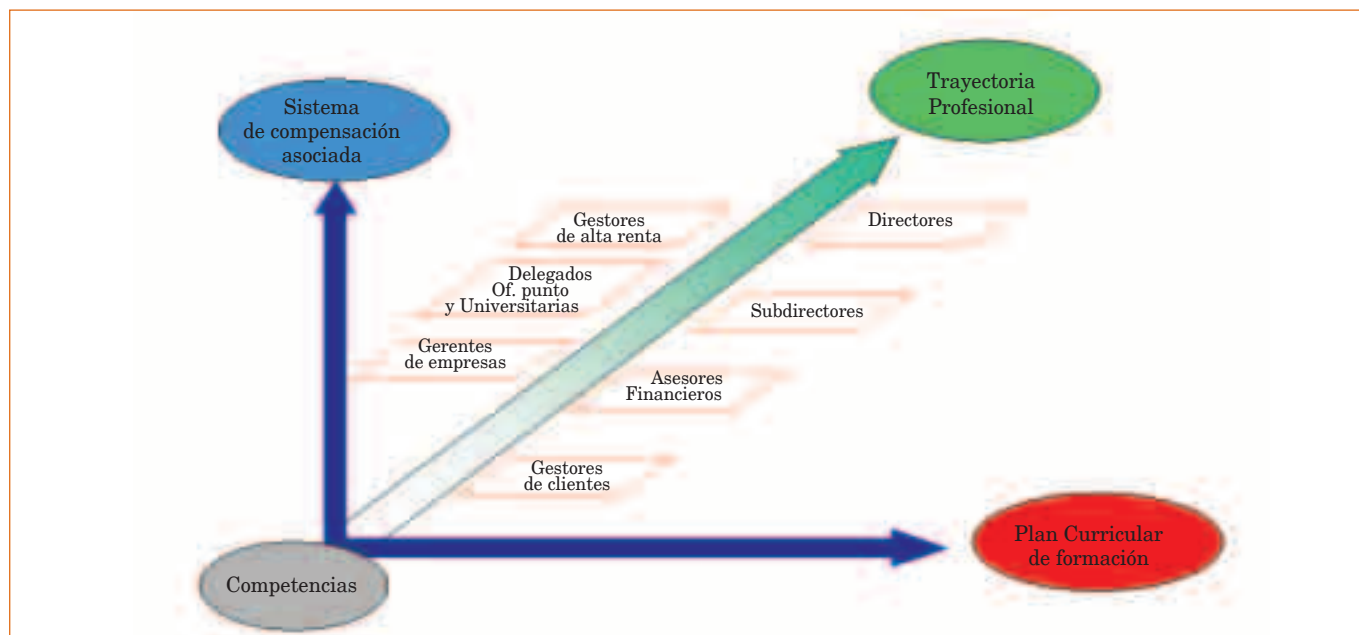
requerido de un esfuerzo destacable en el que las personas han sido el activo fundamental.

## 1. ESPECIALIDAD: BANCA COMERCIAL

En un entorno tan dinámico y cambiante, el Grupo Santander cuenta con una estrategia muy definida: La especialización en Banca Comercial. Esta es su principal característica y su apuesta clara. La búsqueda del objetivo explícito de ser el mejor banco europeo en el servicio al cliente ha sido el motor de una red que siempre se ha destacado por ser pionera e innovadora en sus planteamientos de futuro y en la gestión comercial con sus clientes. Una acción activa cercana al cliente y un portafolio de productos innovadores y competitivos han permiti-

**La denominada "Banca de Cliente", en la que el Santander Central Hispano fue pionero, aporta un nuevo planteamiento aún vigente en el que satisfacer las necesidades específicas de cada cliente**

## Plan de Carrera de Banca Comercial



Fuente: Grupo Santander, 2003.

tido al Grupo Santander disfrutar de un indiscutible liderazgo no sólo a nivel nacional sino también internacional.

Afirmar que la fortaleza de las fuerzas comerciales del Santander Central Hispano se debe exclusivamente a la formación, sería más que pretencioso. Hay factores de muy diversa índole cuya incidencia ha contribuido a reforzar las fuerzas comerciales del grupo: el adecuado reclutamiento de profesionales, un modelo de gestión orientado al cliente, una operativa eficaz, las herramientas comerciales puestas a disposición del profesional... son sólo algunas de las múltiples claves que han fortalecido a la red comercial. Sin embargo, aunque no le otorguemos total protagonismo, sí hay que incluir con preponderancia entre todos estos factores la importancia que la formación continua ha tenido y sigue teniendo para el buen funcionamiento, el desarrollo y el liderazgo del Santander Central Hispano en materia comercial.

La apuesta de la entidad por la creación de un Plan de Formación y Desarrollo renovado anualmente y, en definitiva, la apuesta clara por

la formación de las fuerzas comerciales que ha realizado siempre el Santander Central Hispano, se lleva una buena parte del éxito. En no pocos momentos, la organización ha necesitado de la versatilidad y polivalencia de los profesionales que componen su red comercial y la interiorización de muchos valores y nuevos planteamientos se ha instrumentalizado a través de planes de formación continuos.

### 2. APUESTA POR LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

Se puede afirmar, por tanto, que el papel de la formación en una organización caracterizada por la innovación y el cambio es fundamental. El Santander Central Hispano, consciente de esta importancia, concreta las acciones en los Planes de Formación que anualmente son desarrollados y renovados en la entidad. Estos planes se diseñan bajo la responsabilidad del Departamento de Formación y Desarrollo, en colaboración y consonancia con la división de Banca Comercial de la Entidad.

Dichos planes persiguen desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en las áreas gerencial, económico/financiera, gestión comercial y asesoramiento a clientes y jurídico/legal.

Los objetivos son claros: la actualización continua de los conocimientos del profesional para que desempeñe con solvencia el cometido de su puesto de trabajo; y el desarrollo de las cualidades personales para el progreso profesional de las personas dentro del Grupo. Dos objetivos claramente definidos que han de permitir al profesional un desarrollo individual ligado de forma estrecha a los objetivos globales del Grupo. Los planes de desarrollo constan de diferentes proyectos:

- Proyectos formativos de carácter corporativo que afectan a todas las áreas y que podríamos denominar Proyectos Formativos de Carácter Institucional/Corporativo.
- Planes específicos de cada año para contribuir a los objetivos comerciales de la red. Acciones de carácter colectivo con objetivos muy concretos.

- Planes de formación curricular asociados a la trayectoria personal de los profesionales de la red (esquema específico de competencias y esquema específico de desarrollo). Es de destacar el programa de formación dirigido a gestores de clientes cuyo objetivo es potenciar una gestión activa de los clientes, para incrementar la calidad de servicio a los mismos.
- Planes específicos para jóvenes profesionales con talento.
- Acciones de carácter individual para la adecuación profesional de las personas que integran la red.

Todo este desarrollo se apoya en un importante dispositivo de recursos disponibles en el Grupo Santander:

- El Campus de Formación *on line* del Grupo (Formavía). Una plataforma tecnológica que gestiona, distribuye e imparte formación a través de internet e intranet.
- Red de videoconferencia multipunto a nivel nacional, que permite la transmisión inmediata de conocimientos de forma interactiva.
- 5 centros de formación y más de 140 aulas en toda España para formación presencial con apoyos de soporte multimedia.
- Más de 800 formadores internos.
- Importantes alianzas estratégicas con proveedores.

### 3. ALIANZA GRUPO SANTANDER-PSICOSOFT

En lo que se refiere a alianzas con proveedores, la consultora Psicosoft adquiere un papel importante en la formación más específica de las fuerzas comerciales del Grupo Santander. Con el enfoque continuo e integral renovado anualmente, el Grupo otorga especial relevancia a la formación en proceso y en desarrollo de habilidades, moduladas ambas en función de la responsabilidad comercial de cada colectivo, y es ahí donde esta consultora ha jugado un papel estratégico en la última década.

La relación entre ambas compañías se remonta a 1996. Superado el ecuador de la década, el Banco Santander afronta con valentía una apuesta vanguardista con vistas al futuro inmediato. Sin abandonar la tendencia que después se dio en llamar "Banca de Producto", la entidad empieza a considerar la importancia de identificar oportunidades de negocio a través del conocimiento del cliente y sus necesidades. La denominada "Banca de Cliente", en la que el Santander Central Hispano fue pionero, aporta un nuevo planteamiento aún vigente en el que satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, interactuar con él, asesorarle... en definitiva, crecer con el cliente se convierte en fundamento de la relación comercial en el ámbito financiero.

### 4. FORMACIÓN Y ADAPTACIÓN

La necesidad de adaptación es evidente. La nueva tendencia requiere un replanteamiento dirigido al asesoramiento y la satisfacción de las necesidades específicas de cada cliente. Una vez más, el Santander Central Hispano volvió a innovar y fue de las primeras entidades que decidió apostar fuerte por la "Banca de Cliente" y acometer una segmentación y posterior carterización de clientes que instrumentalizara esa nueva apuesta. Para interiorizar la idea entre los profesionales de la red comercial, han de establecerse planes de formación con premisas muy específicas. Después de sondear el mercado en busca de una solución que cubriese su particular demanda, el Santander Central Hispano no duda y se decide por establecer la alianza con la consultora anteriormente mencionada.

Está claro que a partir de aquel momento el profesional financiero ha ido adquiriendo mayor responsabilidad de modo exponencial y ha tenido que adaptarse los constantes cambios en su escenario profesional con mucha rapidez. Las acciones concretas en materia de formación que plantea el Santander Central Hispano para dar una nueva orientación a la gestión de clientes en oficina, tiene objetivos muy concretos, dependiendo de cada colectivo:

- El apoyo a esos colectivos en la gestión de carteras, asesoramiento al cliente y crecimiento y fidelización de los clientes.
- No olvidar la ayudar a otros colectivos con necesidades más orientadas a la atención al público y la venta cruzada.
- El apoyo a una tercera tipología que practican una venta más agresiva y precisa de formación en técnicas de venta.

La metodología Venta Situacional®, registrada por Psicosoft y contrastada a lo largo de los años por el mercado, se adapta como anillo al dedo a

## Cuadro 1. Planes de Formación asociados al plan de carrera de Banca Comercial

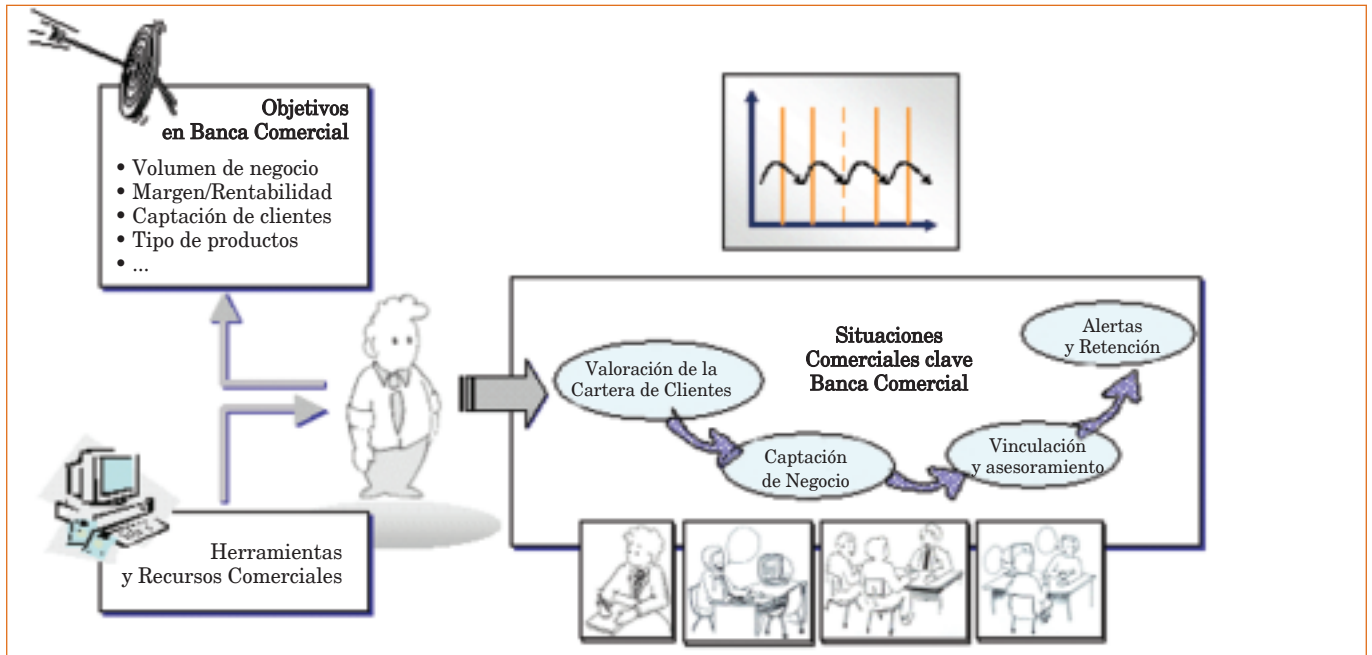
Colectivo: Asesores Financieros y Directores de Oficina  
 Proyecto: "Gestión Tutelada de Clientes" y "Gestión Tutelada de Clientes Avanzada"  
 2002 y 2003: 577 asistentes - 9.232 horas

Colectivo: Subdirectores  
 Proyecto: "Técnicas de Venta y Gestión Tutelada de Clientes"  
 2002 y 2003: 1899 asistentes - 30.384 horas

Colectivo: Gerentes de empresas  
 Proyecto: "Gestión de Clientes de Empresas"  
 2002 y 2003: 94 asistentes - 1.834 horas

Fuente: Psicosoft, 2003.

## Metodología venta situacional® Aplicada a Banca Comercial



Fuente: Psicosoft, 2003.

las nuevas circunstancias y a las necesidades de los colectivos más específicos de la red comercial del Santander Central Hispano.

### 5. COLECTIVOS Y PROYECTOS

Venta Situacional® se ha adaptado a cuatro colectivos diferentes de la red comercial del Santander Central Hispano, dependiendo de la realidad que debe afrontar cada uno de ellos. Asesores Financieros y Gerentes de Empresas eran dos colectivos con una necesidad especialmente peculiar. Era preciso implantar una solución formativa que ayudara a gestionar la cartera de clientes, que apoyara al profesional en la retención y fidelización del cliente y, en definitiva, a trabajar en los conceptos de venta relacional, asesoramiento y de crecimiento con el cliente. El de Directores de Oficina es otro colectivo con similares necesidades, que se incluye también en los planes de formación diseñados para el Santander Central Hispano.

Por último está el colectivo de subdirectores, que realiza una labor comercial diferente y, por ende, presenta

necesidades diferentes. El proceso de venta es más directo en este caso y el diseño de la solución combina metodología con habilidades y técnicas de venta. Aunque todos los proyectos continúan vigentes, el análisis cuantitativo de los proyectos impartidos en la red comercial de Santander Central Hispano hasta el momento es el reflejado en el Cuadro 1.

### 6. CERCA DE LA REALIDAD

Psicosoft ha impartido con éxito una metodología muy cercana al entorno de trabajo. La clave radica en analizar tres factores clave de la realidad del profesional antes de adaptar la solución:

- Qué objetivos tiene el profesional.
- Con qué herramientas cuenta para conseguir esos objetivos.
- Cuáles son las situaciones críticas a las que se enfrenta en su día a día.

Un trabajo tan cercano a la realidad del profesional y el apoyo en una solución de contrastada eficacia adaptada al entorno son las características más destacables de la metodología que

se ha implantado en el Santander Central Hispano. Sometida siempre a la evolución de la realidad, Venta Situacional® está basada directamente en la relación del comercial con su cliente. Mediante cuatro sencillas variables, VS® permite al profesional realizar una rápida radiografía de sus clientes. Más allá del mero análisis cuantitativo, sus indicadores permiten conocer de forma rápida la situación y la posición que se tiene con el cliente y, a tenor de esa posición, establecer las estrategias más oportunas para cada situación.

El Grupo Santander encontró en Venta Situacional® un vehículo para concienciar a su red comercial de la importancia de la información que se tiene del cliente y la correcta utilización de esa información. Las características de la metodología facilitan sobremanera el análisis de los clientes de una cartera, acerca la gestión de esa cartera y posibilita la rentabilización de los recursos y habilidades que deben ponerse sobre la mesa en la gestión comercial con el cliente. Su potencialidad radica, por tanto, en la puesta en escena de criterios cualitativos que facilitan la gestión de carteras amplias, como complemento de

los criterios cuantitativos de potencial de negocio.

## 7. RUTAS Y PLANES DE CARRERA

Con este planteamiento se han diseñado rutas de desarrollo para esos colectivos (Directores de Oficina, Gerentes de empresa, Asesores Financieros y Subdirectores), adaptadas a los planes de Carrera en Banca Comercial que establece la organización para los profesionales de la red comercial (ver Gráfico 1). Plan de Formación y Plan de Carrera caminan de la mano con el fin de asegurar el desarrollo interno de los profesionales.

## 8. APLICABILIDAD

Los resultados de estos proyectos de formación no han podido ser mejores. Los datos de aplicabilidad al puesto de las acciones formativas superan con creces las expectativas y la rentabilidad para el Santander Central Hispano es incuestionable. El Banco realiza valoraciones sobre las acciones formativas en el mismo momento de finalizar éstas y en las llevadas a cabo por la consultora se ha obtenido una media de 94,95% de nivel de satisfacción con la acción formativa. Es el dato que engloba resultados en conceptos como el de la propia aplicabilidad al puesto de trabajo (96,30%), los contenidos (95,25%) o el formador (98,94%).

Pero el retorno de la inversión en formación no finaliza ahí. Con periodicidad semestral el Departamento de Formación y Desarrollo del Santander Central Hispano confecciona un "Informe de la Aplicabilidad de la Formación", basado también en un nuevo estudio de valoración que se lleva a cabo cuatro meses después de la acción. Pasado este periodo el 74% de los participantes ha manifestado que aplica los contenidos del curso a su trabajo, mientras que un 18% dice aplicar "Totalmente" esos contenidos; El 88% de los participantes dice que ha conseguido los objetivos del curso.

Más importantes y elocuentes son los datos de los mandos inmediatos

## Santander Central Hispano, pionero en la Certificación de la Formación en Asesoramiento Financiero

El servicio de asesoramiento financiero a clientes se ha convertido en elemento imprescindible para una parte importante de ahorradores e inversores toda vez que el ahorro de particulares se dirige actualmente y en gran medida hacia la inversión en mercados financieros, en busca de mayores rentabilidades, aunque con la asunción de mayores riesgos.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores, consciente de la creciente complejidad de los productos que comercializan las entidades financieras, ha difundido una "Guía de Procedimientos para la Transmisión de Información al Inversor" en la que establecen una serie de principios y recomendaciones que deberían cumplir las entidades financieras. El objetivo de este organismo es obtener certificación oficial de la preparación de los profesionales que trabajan en el asesoramiento financiero, con el fin de garantizar la correcta transmisión de información al inversor antes de la contratación de un producto.

La formación interna de los profesionales dedicados al asesoramiento financiero de clientes y su posterior acreditación pública, adquieren por tanto un papel preponderante en determinadas áreas de negocio del Grupo. En este sentido, el Santander Central Hispano, se ha adelantado a las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y ha venido estableciendo desde hace tiempo medidas de certificación de la formación en colectivos dedicados a esta labor.

En el Santander Central Hispano los programas formativos propios del

Asesoramiento Financiero (ejecutados con metodología mixta presencial y on line) son impartidos por instituciones de prestigio como la Fundación Centro Internacional de Formación Financiera (CIFF) y la Fundación de Estudios Financieros (FEF). Además, incluyen certificación individual de los conocimientos adquiridos por los participantes, expedida de forma conjunta por una entidad de rango universitario, la Universidad de Alcalá de Henares, y una asociación profesional de reconocido prestigio en el ámbito financiero continental, la European Financial Planning Association (EFPA). Todos los participantes que superan las pruebas de conocimiento en esta labor formativa obtienen el título EFA (European Financial Advisor).

Por lo tanto, el Santander Central Hispano se ha anticipado a directrices y eventuales disposiciones que puedan entrar en vigor en España en este sentido y ocupa el puesto de cabeza que le corresponde en una tendencia establecida por la práctica financiera de otros países europeos, Estados Unidos o México. El Santander Central Hispano cuenta con presencia en estos países que obligan ya a las entidades financieras a certificar la cualificación de sus profesionales, por lo que futuras normativas a este respecto que puedan surgir en España no supondrán ningún problema para la primera entidad financiera del país.

Iniciativas como la de la Comisión Nacional del Mercado de Valores son interesantes y necesarias. El Santander Central Hispano está sobradamente preparado para acometerlas.

Fuente: *Psicosoft, 2003.*

de estos participantes. La opinión del superior es en este caso fundamental para calibrar las mejoras de los profesionales y realizar un seguimiento personalizado de todas las personas que conforman la red comercial:

El 96% de los jefes inmediatos manifiesta que los participantes aplican los contenidos del curso a su trabajo; el 70% ha observado una me-

jora de resultados y el 82% percibe una mejora de calidad; El 88% de los jefes opina que los participantes han conseguido los objetivos previstos del curso y el 88% dice que el curso cubre las necesidades de formación en su área correspondiente. Con la perspectiva de cuatro meses, el análisis es más certero y las valoraciones de los proyectos descritos han sido hasta el momento se han saldado con resultados altamente positivos. □