

ANE AGUIRRE, Directora de Formación, Y RAQUEL BALLESTEROS, Responsable de Formación de Banca Minorista, de BBVA:

“EN BBVA, FORMACIÓN Y NEGOCIO CAMINAMOS A LA PAR”

Se ha llegado a decir que la bajada de márgenes en el negocio bancario tradicional obliga a las entidades a innovar o morir. BBVA actúa, a pesar de su tamaño y de su diversificación global, con la agilidad que el mercado le pide. Una de las apuestas estratégicas del banco para apalancarse en innovación la protagoniza su área de formación, que es capaz de cubrir las necesidades de ampliación de red con su cantera gracias al proyecto pionero de su Escuela Comercial.

Antonio Cano,
Periodista experto en finanzas.
Fotografías: Informagen. net

Las entidades financieras están sometidas, entre otros retos de tipo regulatorio y tecnológico, a un proceso de expansión de sus oficinas por toda España. El entorno donde se mueven se caracteriza por la competencia feroz por el cliente. Este reto requiere un proceso intensivo de formación. En BBVA esta apuesta la lidera su Departamento de Formación, dirigido por Ane Aguirre, y que se apoya en la Unidad de Banca Minorista, cuya responsable es Raquel Ballesteros. La apuesta de BBVA por la formación es conocida y se traduce en una inversión de 24 millones de euros anuales. En este artículo, Aguirre y

algunos de sus colaboradores nos hablan de uno de sus proyectos formativos más innovadores: la Escuela Comercial, un proceso tutorizado de 16 meses que prepara hoy a los futuros asesores financieros y directores del futuro.

OBS: *¿Cuáles son los principales objetivos y recursos del Plan Estratégico de Formación de BBVA en España?*

Ane Aguirre: Nuestro Plan de Formación se sitúa en línea con la estrategia de negocio, de forma que nos guiamos por la misma misión que el Grupo BBVA: “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”. En cuanto a los objetivos más concretos de la formación, nos



Ane Aguirre, Directora de Formación de BBVA.

INNOVAR EN FORMACIÓN: ESCUELA COMERCIAL BBVA

El BBVA se enorgullece de ser la única entidad en la que los directores y asesores financieros de su amplísima red de sucursales, que emplea hoy a más de 20.000 profesionales, salen exclusivamente de su cantera. Además de la intensidad de su proceso expansivo actual (un millar de nuevas incorporaciones al año), el proceso de formación permanente es el que garantiza su empleabilidad. La Escuela Comercial es el proceso formativo de 16 meses de duración con el que BBVA inicia la formación de sus profesionales en la red comercial. Esta escuela, que inició su andadura a finales de 2005 en España y que cuenta ya con 550 alumnos matriculados, es una de las joyas de la corona de la entidad.

La Escuela Comercial BBVA, construida con el apoyo tecnológico de Indra y la aportación en los contenidos de EPISE, socio vinculado al departamento de formación del banco desde antes de las fusiones que lo conformaron como es hoy, supone una propuesta formativa comprometida con el desarrollo de los profesionales recién aterrizados en la red comercial de BBVA desde la universidad.

“Dicha propuesta integra toda la formación que se les venía dando a las nuevas entradas y, además, añade a la misma un valor

de largo plazo, ya que se forma no sólo a los asesores comerciales, sino también a los profesionales que serán los asesores financieros y directores de oficina del futuro”, afirma Susana Gutiérrez, Responsable de la Escuela Comercial.

Por si fuera poco, la empleabilidad que se les confiere a los recién llegados les faculta para acceder a una de las principales certificaciones del mercado, el European Financial Advisor (Asesor Financiero Europeo o EFA), una manera, dice Ane Aguirre, de *“poner en valor nuestro modelo de formación frente al mercado y no caer en la autocomplacencia”*.

Durante sus 16 primeros meses en la entidad, los alumnos reciben por tierra, mar y aire (o lo que es lo mismo, por aula, online, distancia-papel, plataforma, tutor —la figura más valorada por los alumnos, ejercida por el director de la sucursal a la que se incorporan— y aprendizaje en el punto de venta, en una verdadera experiencia multicanal) una rápida inmersión en la práctica bancaria, teñida de cultura BBVA, apostando por las personas, por los clientes, por los resultados y por la innovación.)

movemos en distintos planos: en primer lugar, tenemos objetivos corporativos de medio-largo plazo, que se articulan a través, por ejemplo, de la Escuela de Management, dirigida al equipo directivo, o del programa de la Escuela Comercial, que está considerando a las nuevas incorporaciones en la red comercial como los directores de oficina de mañana; por otro lado, también tenemos acciones formativas a corto plazo, que van acompañando los objetivos más inmediatos del negocio. Y finalmente, una fuente de demanda importante es el programa de desarrollo individual de cada empleado. Contamos con un programa de Gestión por Competencias con un contenido fuertemente formativo. Cada año, cada empleado fija su programa de desarrollo, que incorpora algunas acciones formativas.

A nivel de infraestructura, contamos con una red de diez centros de formación territoriales (un centro por cada dirección territorial), lo que configura nuestro modelo como descentralizado. Esta red propia de

La formación influye en la promoción en la medida en que ésta tiene un impacto real en el perfil profesional)

formación es un elemento muy valioso, porque nos acerca a las necesidades del negocio y nos dota de realismo a la hora de planificar y ejecutar la formación. Asimismo, tenemos una infraestructura más centralizada, que llamamos “Escuela de Negocios BBVA”, y que está constituida por varias escuelas: la Escuela de Management para directivos, la

Escuela de Finanzas para la formación más especializada en materia de finanzas, nuestras *core-competencias*, la Escuela de Tecnología, que da respuesta a las necesidades de conocimientos en materia de tecnología y dirección de proyectos, y la Escuela de Idiomas, con programas de inmersión lingüística. Cada una de estas marcas de formación está atendiendo a un colectivo específico dentro del grupo. Esta gestión de los distintos segmentos de profesionales de manera diferenciada nos permite adaptar las respuestas, tanto en contenidos como en formatos. La última marca que hemos creado y que estamos potenciando en estos momentos es la Escuela Comercial, un programa dirigido a las nuevas incorporaciones en la red de BBVA, que pretende diferenciar nuestra oferta con contenidos, formatos y canales innovadores.

OBS: *¿Cómo está respondiendo el área de formación a las nuevas necesidades y retos del sector, como las oficinas volcadas en el asesoramiento (Servicios*



Raquel Ballesteros, Responsable de Formación de Banca Minorista (izquierda), Susana Gutiérrez, Responsable de la Escuela Comercial (centro), y Ane Aguirre, Directora de Formación (derecha), de BBVA.

Financieros Personales), los nuevos retos regulatorios (Basilea II, NIC, Buen Gobierno, ...) o los nuevos colectivos, como los inmigrantes?

A.A.: El área de formación está permanentemente adaptándose a las necesidades del negocio y a los cada vez mayores requerimientos legales. Nosotros evolucionamos con el negocio, incluso tenemos el reto de anticiparnos a esas necesidades. La verdad es que los requerimientos legales no nos están suponiendo un reto adicional desde el punto de vista de contenidos, porque el nivel de exigencia que BBVA se autoimpone en cuanto a parámetros éticos y de preparación de sus profesionales es altísimo. En cualquier caso, la legislación sí nos ha llevado a movernos hacia las certificaciones externas oficiales, que nos permiten tangibilizar ese compromiso que tenemos con la formación.

Raquel Ballesteros: Es cierto. Ahora, como hace diez años, servimos al cliente, aunque en un entorno más complejo, lo que implica mayor exigencia, tanto regulatoria como del propio cliente, y una necesidad de dotar de conocimientos a la actividad bancaria. Respecto a los productos, nos encontramos con que

seguros y préstamos al consumo ya son algo habitual y el acento de la novedad está en los servicios no financieros.

A.A.: Respecto a los inmigrantes, volvemos a constatar la necesidad de segmentar y de adecuar los contenidos y los canales a cada colectivo. Las Oficinas de Dinero Express especializadas en inmigrantes tienen su propio plan de formación adaptado a los profesionales que están configurando esta red especializada. Al igual que otros negocios, necesitamos segmentar y adaptar el producto/servicio a las características específicas; decimos: no al café para todos.

OBS: *¿Formación presencial, e-learning o blended? ¿Cómo se interrelacionan aprendizaje y tecnología?*

A.A.: Nuestro reto de innovación tiene muchísimo que ver con los "cómos": el cómo llegar a través de los distintos canales y el cómo maximizar el papel de la tecnología. En el BBVA es conocida la apuesta por la tecnología y por la innovación. El año pasado renovamos nuestra plataforma de e-learning, denominada "Conoce", algo que ha supuesto un salto cualitativo importante en nues-

tra forma de entender la utilización de la tecnología para el aprendizaje. En 2005, el grado de penetración de este canal en BBVA España fue de casi un 12 por ciento y en 2006 esperamos alcanzar un porcentaje del 18 por ciento. En todo lo que se refiere a la aplicación de las nuevas tecnologías al aprendizaje, el mercado está aún incipiente, y nosotros nos proponemos liderar el proceso. Nuestra visión sobre el e-learning es muy clara: creemos firmemente en las posibilidades que nos puede ofrecer, pero estamos convencidos de que, lejos de suponer una competencia a otros canales, sirve de refuerzo.

Respecto al *blended learning* [combinación de formación presencial y a distancia], la Escuela Comercial es un ejemplo paradigmático de este estilo de formación, si bien lo utilizamos también en programas para empresas o formación en habilidades. En el caso de la Escuela Comercial, ampliamos el concepto tradicional de *blended*, porque no es sólo un sumatorio de cursos de formación online y presenciales, sino una nueva forma de integrar todos los canales, creando un itinerario y una experiencia de aprendizaje integrada e intensa.

OBS: *¿Cómo miden la formación y sus resultados? ¿Qué relación tiene la formación con la rotación interna o la promoción profesional?*

A.A.: La formación influye en la promoción en la medida en que ésta tiene un impacto real en el perfil profesional. La cultura del BBVA está muy orientada a resultados, y lo que nosotros pretendemos con la formación es impactar en la capacidad de los profesionales de conseguir resultados.

R.B.: La relación es a la inversa: para ocupar determinados puestos, hay que tener un nivel de formación, competencias y conocimientos que resultan imprescindibles, pero el hecho de tenerlos no asegura, por sí solo, la promoción. Hay una co-

herencia lógica entre los pasos profesionales y los formativos, pero no una relación directa. En cuanto a la medición, utilizamos el Modelo [de Evaluación de la Capacitación de] Kirkpatrick: medimos el impacto y la transferencia al puesto de trabajo.

A.A: Medimos, en cualquier caso, lo que merece la pena medir. Como en todo sistema de valoración, es muy importante tener en cuenta el concepto de “relevancia”: siempre que medimos algo nos hacemos la pregunta de ¿para qué queremos medirlo? La clave es hacer cosas útiles.

OBS: [A Ane Aguirre] Ha sido la responsable de proyectos relacionados con la gestión del conocimiento en el banco antes de pasar a dirigir el área de formación. ¿Cómo se concreta la apuesta de BBVA por la GC? ¿Qué supone el concepto de “formación extendida” en su entidad?

A.A: El concepto de formación extendida es un hábito de la casa: nosotros no concebimos la formación limitada a las horas de aula. El concepto de aprendizaje va mucho más allá que el de la formación tradicional: aprendemos del día a día, de nuestros jefes y compañeros, de los clientes, de la información que recibimos por múltiples vías, de los retos profesionales a los que nos enfrentamos.... El aula no tiene la exclusividad de la formación y, mucho menos, del aprendizaje real. Pero dicho esto, la formación es un canal de aprendizaje o, por lo menos, trabajamos duramente para que lo sea.

En primer lugar, a través de la actividad formativa se produce una gran cantidad de transferencias de conocimientos: entre un 10 por ciento y un 15 por ciento de la formación en BBVA es impartida por profesionales de la casa. La red interna de formadores que tenemos en la entidad es valiosísima: en muchas de las materias que impartimos los que más saben son nuestros profesionales. Y culturalmente está muy arraigada la idea de que quien sabe, transmite.

En segundo lugar, no debemos olvidar el importante papel que juegan los jefes y todos los profesionales con más experiencia en la preparación y desarrollo de los más jóvenes. Cuando hablamos de transmitir conocimiento tácito, ese que no se puede transmitir en un aula, la importancia de la socialización entre generaciones es crucial.

Por otra parte, cada vez utilizamos más la metodología de intercambio de mejores prácticas dentro del aula y a través de los foros en la plataforma de e-learning. El funcionamiento consiste en fomentar en el aula dinámicas en las que se intercambie conocimiento. Por ejemplo, en el Proyecto de Dinamización Comercial, que se puso en práctica hace dos años, surgió espontáneamente un aluvión de experiencias compartidas por los propios alumnos. Al finalizar el programa, se hizo un inventario de estas experien-

cias y se elaboró un material online con todas ellas, accesible a través de “Conoce”. Además, con esta plataforma estamos visualizando a futuro la potenciación de comunidades de expertos, a través de las cuales poder crear dinámicas de creación y compartir conocimiento.

Cuando hablaba antes de experiencias como la de la Escuela Comercial, intentamos siempre ir más allá de las horas de formación en aula, creando, en torno a un proceso formativo, dinámicas de aprendizaje en el puesto de trabajo, tutorías y de intercambio de experiencias con otros compañeros. La forma de entender la formación en BBVA está totalmente ligada a la idea de maximizar la transmisión interna de conocimiento, así como la adquisición de conocimiento de expertos externos.

OBS: ¿Es la formación una pieza en el sistema de gestión por competencias del banco? ¿Cómo se relaciona con la motivación, la rotación del empleado, los planes de carrera o la fidelización del cliente interno?

R.B: El sistema de Gestión por Competencias en el BBVA está implementado en España desde 2003 y afecta a todas las políticas de Recursos Humanos: retribución, promoción, selección y, desde luego, también formación. Nos es muy útil porque nos proporciona información y, además, nos ayuda a hacer llegar al empleado la función y la forma en la que puede contribuir en su desempeño y desarrollo tradicional. Además, el sistema clarifica ante el empleado los fines y la visión de la formación y, en la medida en que los asimile, aumenta su motivación, disminuye su rotación, conforma sus planes de carrera y le fideliza.

A.A: Una cosa que hemos descubierto en estos años es la importancia máxima que tiene el jefe directo en la implantación del modelo de gestión por competencias. En este sentido, estos últimos años estamos haciendo un gran esfuerzo para preparar a todos los responsables

Intentamos siempre ir más allá de las horas de formación en aula, creando, en torno a un proceso formativo, dinámicas de aprendizaje en el puesto de trabajo, tutorías y de intercambio de experiencias con otros compañeros)

de equipos de BBVA sobre cómo ejercer esa labor de “entrenador”, de “coach” con sus equipos. Sin un equipo directivo preparado, el impacto de la gestión por competencias resultaría muy dudoso.

OBS: *¿Un directivo de banca necesita hoy más competencias duras o blandas? ¿Qué papel tiene el liderazgo o la gestión de equipos en un banco global? ¿Qué necesita saber un asesor comercial o un director de oficina en banca retail?*

A.A: Es cierto que en los últimos años el aumento de inversión en desarrollo de competencias blandas ha sido exponencial, creciendo su peso con respecto a las técnicas, particularmente el liderazgo a través de la Escuela de Management. En el BBVA creemos que deben contar los dos. La Escuela Comercial es un ejemplo de integración de competencias *soft* y *hard*. Se explica el producto y cómo venderlo; y también el modelo de dirección y las prácticas de dirección. Ambas. No olvidemos que también hay que saber cuáles son las bases técnicas del seguro o de los fondos de inversión a la hora de hacer banca. Por eso, si bien el peso de la formación en habilidades ha crecido en nuestro Plan de Formación, seguimos presumiendo de tener la mejor formación en temas de conocimientos técnicos.

R.B: Siguiendo con el caso de la Escuela Comercial, lo que se quiere es que, dada una base técnica, conceptualizar el marco de habilidades que le permita al empleado hacer carrera. La Escuela Comercial pretende ofrecer las bases para establecer una carrera comercial sólida y que el empleado tenga posibilidades para llegar a ser asesor financiero o director de oficina. Para ello, necesita saber todo lo que está demandando el cliente. En ese sentido, son fundamentales las habilidades de atención al cliente y de venta, que requieren competencias técnicas de creciente sofisticación; y un director precisa de la habilidad de dirección de equipos comerciales y una orientación

FORMACIÓN EN BBVA ESPAÑA: EVOLUCIÓN EN LAS CIFRAS

2004

- Presupuesto destinado a formación: 22 millones de euros.
- Media de horas de formación por empleado: 55
- Horas totales de formación realizadas: 1.638.500
- Empleados certificados en algún nivel EFPA (Nivel I o Nivel II): 1.955 empleados.

2005

- Presupuesto destinado a formación: 23,5 millones de euros.
- Media de horas de formación por empleado: 56,4
- Horas totales de formación realizadas: 1.759.600
- Estructura % de horas por canal: e-learning: 11%, presencial: 55% y distancia: 34%.
- Empleados certificados en algún nivel EFPA (Nivel I o Nivel II): 2.737 empleados.

2006 (Hasta la fecha)

- Presupuesto destinado a formación: 24 millones de euros.
- Media de horas de formación previstas por empleado: 56
- Horas totales de formación previstas: 1.700.000
- Estructura % de horas por canal: e-learning: 18%, presencial: 52% y distancia: 34%
- Previsión empleados certificados en algún nivel EFPA (Nivel I o Nivel II): 3.600 empleados.
- Personas que han iniciado hasta 31/05 la Escuela Comercial: 550 nuevos empleados.

La Escuela Comercial pretende ofrecer las bases para establecer una carrera comercial sólida y que el empleado pueda llegar a ser director de oficina)

clara a resultados. Se necesitan conocimientos y habilidades.

OBS: *Finalmente, ¿cuáles son los rasgos diferenciales y de valor añadido que aporta su estilo de formar a los empleados?*

R.B: Fundamentalmente, nos caracterizamos por nuestra proximidad al negocio, que verdaderamente la formación sea percibida tanto por el empleado como por la unidad de negocio como una práctica que les ayude a conseguir resultados.

A.A: Efectivamente, y debido a que asumimos el principio de orientación a resultados de la cultura BBVA,

siempre caminamos codo con codo con el negocio. Formación y negocio hacen diseños a la par y colaboramos en la identificación de necesidades y en los diseños. Y esto es posible porque las áreas del banco se creen la apuesta por la formación y el desarrollo. El segundo rasgo que nos caracteriza es el rigor y calidad de los programas, que intentamos cuidar al máximo. Y, por último, la innovación permanente, porque con plantillas tan formadas como la nuestra o estás permanentemente creando nuevas formas de dar valor o pierdes la capacidad de llegar al cliente final. Sin calidad y sin innovación, no estaríamos a la altura de los profesionales de BBVA.)