

# La formación, referente en la estrategia del Grupo Banco Popular

*La Formación no sólo constituye un apoyo claro para acometer los proyectos de presente y futuro del Grupo Banco Popular, sino que también es una de las principales herramientas dentro de la política de gestión de los Recursos Humanos que cumple con distintos objetivos: Transmitir los valores y cultura*

*del Grupo; adecuar las personas al puesto de trabajo; motivar a la plantilla; servir de base para afrontar el desarrollo de carreras profesionales y mejorar las habilidades directivas.*

José Luis Orts y Marcos Eguiguren, socios-directores de GrupoNetwork.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** ORTS, José Luis, y EGUIGUREN, Marcos.

**Título:** La formación, referente en la estrategia del Grupo Banco Popular.

**Fuente:** Capital Humano, nº 169, pág. 18. Septiembre, 2003.

**Resumen:** Los planes de formación y desarrollo en el Grupo Banco Popular tienen tres metas básicas: la orientación hacia el cliente, como elemento básico del negocio del banco, optimizando la relación y la cercanía con él; el desarrollo de una cultura propia del Grupo, que ha venido matizándose a lo largo de toda su trayectoria, y que es elemento clave de nuestra identidad, y el impulso de la motivación de las personas que integran la plantilla independientemente del lugar que ocupen en el escalafón jerárquico. En última instancia, los destinatarios finales del impacto de esta política de formación son los clientes, verdadero termómetro de la calidad de servicio ofrecida y, por lo tanto, del valor de la inversión realizada.

**Descriptor:** Formación / Sector bancario.

Grupo Banco Popular es, probablemente, una de las empresas más admiradas de nuestro país y ha figurado, de forma recurrente, entre los bancos más rentables y mejor gestionados de todo el mundo. Valor sólido en la banca europea, ha conseguido capear los temporales que han sacudido los cimientos del sector financiero en los últimos años, constituyéndose en un referente de estabilidad y buen hacer en la banca nacional.

Como en toda gran empresa, la política de gestión de personas y, más en concreto, la política de todo lo relacionado con la formación, tiene mucho que ver con el éxito de su gestión empresarial. Capital Humano quiere hoy publicar un reportaje que nos dé a conocer las claves de la política de formación de una empresa de la categoría de Grupo Banco Popular.

El reportaje se construye alrededor de una entrevista realizada por José Luis Orts y Marcos Eguiguren, socios-directores de GrupoNetwork, a Angel Rivera y Angel Cervantes, Director de Recursos Humanos y Director de Formación,

respectivamente, de Grupo Banco Popular.

**José Luis Orts (JLO): ¿En términos generales, cómo entiende el Grupo Banco Popular la Formación?**

**Angel Rivera (AR):** La Formación no sólo constituye un apoyo claro para acometer los proyectos de presente y futuro del Grupo Banco Popular, sino que también es una de las principales herramientas dentro de la política de gestión de los Recursos Humanos que cumple con distintos objetivos:

- Transmisión de los valores y cultura del Grupo,
- Adecuación de las personas al puesto de trabajo,
- Motivación de la plantilla,
- Base para afrontar el desarrollo de carreras profesionales y
- Elemento de mejora de las habilidades directivas.

La formación es así entendida por el Banco como Formación Estratégica, y lo es porque está muy próxima a la línea de Gestión de los Re-

curso Humanos, cuenta con la implicación directa de la Alta Dirección que impulsa desarrollos y apuesta por el crecimiento y perfeccionamiento de las acciones formativas que se plantean, y porque desde Recursos Humanos se entiende que la Formación y el Desarrollo son herramientas ineludibles de Gestión de las Personas.

**JLO:** *Dentro de ese contexto de formación como herramienta de la política de Recursos Humanos, ¿cuál es la orientación de los planes de formación en el Grupo Banco Popular?*

**AC:** En líneas generales, podríamos afirmar que, los Planes de Formación y Desarrollo tienen como ejes fundamentales:

- Potenciar la implicación con los criterios de gestión del Grupo
- Mejorar las habilidades de relación personal
- Mejorar las habilidades de relación colectiva
- Potenciar los procesos de gestión de personas basados en el liderazgo
- Mejorar las capacidades operativas y de contacto con los clientes
- Potenciar el equipo como unidad de trabajo
- Vertebrar las carreras profesionales

Todo ello dentro de tres amplias metas genéricas:

- La orientación hacia el cliente, como elemento básico del negocio del banco, optimizando la relación y la cercanía con él.
- El desarrollo de una cultura propia del Grupo, que ha venido matizándose a lo largo de toda su trayectoria, y que es elemento clave de nuestra identidad.
- El impulso de la motivación de las personas que integran la plantilla independientemente del lugar que ocupen en el escalafón jerárquico.

## Cuadro 1. Orientación de los planes de formación



Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

## Introducción general al Grupo Banco Popular

- Fundado en 1926.
- Tercer grupo bancario de España.
- Con una red de más de 2.200 sucursales, 13.500 empleados y más de 4 millones y medio de clientes, el grupo bancario está formado por:
  - Un banco con presencia nacional:  
**Banco Popular Español**
  - Cinco bancos regionales:  
**Banco de Andalucía**  
**Banco de Castilla**  
**Banco de Crédito Balear**  
**Banco de Galicia**  
**Banco Vasconia**
  - Un banco en Francia:  
Banco Popular France
  - Un banco hipotecario:  
Banco Popular Hipotecario
  - Un banco de gestión de patrimonios:  
Popular Banca Privada
  - Un banco en Internet:  
bancopopular-e.com

Recientemente ha adquirido el Banco Nacional de Crédito Inmobiliario de Portugal. Además, posee y participa en otras entidades financieras y de servicios especializados en: factoring, renting, gestión de fondos de inversión y administración de carteras, gestión de fondos y planes de pensiones, seguros de vida, intermediación en los mercados de valores y una sociedad de capital-riesgo. Las señas de identidad del Grupo se definen en su preferencia por el mercado doméstico minorista, una estrategia comercial orientada a la banca de clientes basada en la venta cruzada y competir basándose en la calidad, agilidad y personalización del servicio.

En este marco, el Grupo Banco Popular tiene asumido el papel estratégico que la Formación juega en un entorno de negocio tan sumamente competitivo y, sobre todo, tan cambiante como el actual.

Este planteamiento se ha venido manteniendo desde la génesis del Banco, llevando a cabo una línea de actuación proactiva en el ámbito de la formación. Así, desde mediados de los años 60 se trabaja con una estructura definida (Centro de Formación), lo que ha permitido mantener una enseñanza bancaria de calidad posibilitando tener profesionales de primer nivel.

Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

Desde esta perspectiva, es fácil enfocar los contenidos globales de la Formación para el Grupo. Éstos descansan en un planteamiento que estimamos de extrema sencillez pero que nos es de mucha eficacia a la hora de diferenciar las acciones formativas o de estructurar, dentro de un mismo tipo de acción formativa, sus diferentes contenidos:

- Habilidades.
- Conocimientos.

**ME:** *¿Cuáles serían las preferencias en cuanto a metodologías formativas utilizadas en el departamento de formación del Grupo Banco Popular?*

**AC:** Para el Grupo, la importancia del Plan de formación y su posible eficacia radica de modo significativo en la metodología aplicada para el desarrollo del mismo. Así, el Grupo se ha esforzado por incorporar metodologías que marquen una evolución y que van desde el desarrollo de actividades presenciales a nivel colectivo con apoyo de e-Learning a través de Formanova -la plataforma de e-learning propia del Banco-, que refuerza y da apoyo a las acciones presenciales, a un enfoque individualizado del conocimiento y desarrollo de las habilidades.

En este punto, sin embargo, es preciso hacer una acotación. El Grupo, sin desmerecer la aportación importante de las nuevas tecnológicas, no cree en procesos de formación desde y sólo desde formación on-line. Creemos y damos importancia a los soportes tecnológicos, los cuales facilitan y amplían las posibilidades de la formación, pero seguimos estimando que la formación en aula es esencial. Y lo es porque creemos en el contacto directo con el alumno, porque estimamos que la transmisión de valores y el desarrollo de la cultura del Grupo Banco Popular difícilmente puede calar y transferirse a través de la pantalla de un ordenador. Por ello, los procesos de formación de grupos son diseñados, cada vez más, con el principio del

## Cuadro 2. Objetivos de la formación



Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

Blended Learning, integrando: formación presencial, apoyo desde e-Learning y desde acciones a distancia en papel. Así, la clave está en la creación de procesos o itinerarios formativos que permitan alcanzar los objetivos planteados con la adecuada mezcla de los tres canales indicados.

**JLO:** *¿Qué lugar ocupa la evaluación de la formación en el proceso de planificación de la misma?*

**AR:** En nuestro Grupo nos gusta conocer donde invertimos nuestros recursos y el retorno que obtenemos de la inversión realizada. Por tanto, consideramos necesario evaluar el proceso formativo en todas sus fases y también a las personas que lo componen –formadores (internos o externos) y alumnos–. Medir nos permite no sólo controlar lo que hacemos sino mejorar en aquellos aspectos donde nos es posible.

En ese sentido, somos conscientes de que hemos establecido un Plan de Formación sencillo, pero muy claro y fácilmente asumible por las personas que componen nuestra Organización. Conscientemente hemos

huido de planteamientos formativos que vayan más allá de las necesidades de nuestros clientes y de las necesidades del Grupo. Esto nos ha permitido hacer hincapié en el establecimiento de canales que nos permiten una fluida comunicación interna, desde donde podemos detectar con mayor facilidad las necesidades del Grupo.

**ME:** *Una de las mayores dificultades a la hora de diseñar un buen plan de formación es la correcta acotación y selección de los colectivos profesionales a los que va dirigido. ¿Cuál es la relación entre los planes de formación y los colectivos profesionales en el Grupo Banco Popular?*

**AR:** Cabe señalar que uno de los objetivos que el departamento de Formación asume es que **todas las personas del Grupo tomen parte en acciones formativas.**

Sin embargo, el Grupo diseña sus Planes de Formación teniendo en cuenta el colectivo al que va dirigido. Éste condiciona los contenidos y la estructura de las acciones formativas, proponiéndose objetivos específicos para cada colectivo.



Este hecho nos permite establecer una formación diferenciada que, aunque está bajo el paraguas de una filosofía de formación única para todo el grupo, cuenta con la individualidad de las personas que integran cada uno de los colectivos a formar.

Esta política nos exige conocer bien a las personas que forman parte de cada proceso de formación, sus características personales/profesionales y el desempeño actual/futuro de cada uno de ellos. Por lo tanto, la configuración de cada colectivo es crítica para la riqueza del proceso formativo, lo que está siendo clave para la eficacia del sistema.

**JLO:** *¿Existe algún tipo de prioridad a la hora de desarrollar temas concretos dentro de los programas de formación impulsados por el Grupo Banco Popular y, en su caso, qué impacto tienen las hipotéticas prioridades en la elección de metodologías?*

**AC:** Las prioridades en nuestro Grupo las marca el negocio, aunque la Formación también tiene como objetivo el fomentar la empleabilidad de las personas que componen nuestra Organización, mediante la adecuada mezcla de formación en conocimientos y habilidades que descansan en cinco pilares (ver gráfico). La formación en conocimientos permite no sólo la adaptación a cualquier cambio de funciones, sino poder estar al día en las diferentes áreas de nuestro negocio. La formación en habilidades ayuda a que se vayan adquiriendo determinado tipo de destrezas, que sirvan de soporte para el desarrollo futuro de responsabilidades. En este sentido, más que de prioridades, podríamos hablar de que el hilo conductor del plan de formación está compuesto por el fomento de las **habilidades comerciales y de las directivas** a diferentes niveles competenciales.

Desde un punto de vista metodológico, como ya he comentado antes, la orientación está marcada por un importante peso en la formación presencial, con un apoyo en otros cana-

### Cuadro 3. Pilares de la formación



Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

les como la formación a distancia en soporte papel y el e-learning. Entendemos que el peso crítico de la formación presencial es el que nos permite asegurar el cumplimiento de los objetivos de la formación como transmisora de la cultura de la organización, impulsora de la orien-

tación al cliente como valor fundamental de nuestra Entidad y como elemento motivador de nuestros equipos humanos.

Además, es importante destacar la utilización de la filosofía de procesos formativos en lugar de accio-

### Cuadro 4. Impacto de la formación



Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

## Programa de Desarrollo de Directivos

El **Programa de Desarrollo de Directivos (PDD)** es un programa específico que está orientado a aquellos directivos de nuestra Organización con una probada competencia profesional y con potencial de desarrollo y recorrido hacia responsabilidades futuras en diferentes áreas del negocio, o bien que, de forma reciente, hayan accedido a ellas.

Se desarrolla durante nueve meses y está dividido en tres bloques: Desarrollo Comercial, Desarrollo Técnico-Financiero y Desarrollo Directivo.

Los objetivos que persigue el PDD son los siguientes:

- Potenciar las competencias y habilidades en los ámbitos comercial, técnico, financiero y humano.
- Transmitir una línea de gestión directiva en consonancia con la estrategia y la cultura del Grupo.
- Propiciar sinergias para aunar esfuerzos individuales orientados a fines comunes de nuestra Organización.
- Aportar valor añadido a la gestión individual mediante sistemas de planificación y ayuda a la toma de decisiones.
- Mejorar el conocimiento en determinadas áreas necesarias para una comprensión global de nuestro negocio.
- Analizar la influencia del factor humano en la Organización, dotando de herramientas de gestión para mejorar la gestión de equipos.
- Potenciar las competencias de liderazgo y trabajo en equipo como estrategia para la consecución de objetivos.

Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

## Proyecto Cénit

Proyecto Cénit es un programa de formación dirigido a directores de sucursal con más de diez años de experiencia y que está formado, básicamente, por varias acciones presenciales, cuyos objetivos genéricos son los siguientes:

- Tomar conciencia de la necesidad estratégica de apoyar y promover el desarrollo de las personas que están bajo su responsabilidad.
- Optimizar sus habilidades directivas mediante el trabajo y puesta en práctica de acciones que consoliden modos de actuación eficientes.
- Dotarles de herramientas que permitan optimizar las tareas de dirección y el ejercicio de un liderazgo eficaz.
- Desarrollar destrezas de comunicación y participación para su aplicación en el día a día.

La edad media de los participantes en el Proyecto Cénit se sitúa en los 51 años y el tiempo medio de permanencia como director de sucursal de dichos participantes es de 17 años.

El programa se realiza a través de la combinación de sesiones presenciales y actividades de desarrollo en el día a día.

En el intervalo temporal entre una sesión presencial y la siguiente se plantea la aplicación de los contenidos aprendidos, los cuales son revisados y ampliados en sesiones posteriores, hasta la finalización del Proyecto, siendo la "aplicación práctica" la característica que guía la ejecución de las sesiones presenciales.

El desarrollo metodológico de proyecto cuenta muy especialmente, y de modo decisivo, con la sólida experiencia que cada uno de los participantes posee del Grupo Banco Popular.

Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

nes formativas aisladas (**mejor programas que cursos**) y una apuesta decidida por la calidad. Sólo la utilización de procesos formativos garantiza una adecuada transferencia de la formación al puesto de trabajo.

Durante el último año se ha duplicado la inversión en formación, así como el número de horas presenciales por empleado. Asimismo, la inauguración de un nuevo Centro de Formación ha permitido mantener una línea de desarrollo adecua-

da y ha dotado al Grupo de infraestructuras que posibilitan acoger buena parte de las acciones formativas.

**ME: La competencia es cada vez mayor en el sector financiero y el cliente es el centro de todas las decisiones de un Banco ¿Qué importancia tienen el cliente en la estructura de las acciones de formación del Grupo Banco Popular?**

**AR:** Efectivamente, en el Popular el cliente está en la cima de la pirámide y todas nuestras acciones es-

tán encaminadas a servirle de la mejor forma posible. Una de nuestras señas de identidad es la excelencia en la calidad de servicio.

Por tanto, los destinatarios finales del impacto de la formación son ellos, es nuestro mejor termómetro. Nuestra mayor recompensa es percibir y detectar la satisfacción del cliente final, el **CLIENTE**, con mayúsculas, satisfacción a la que contribuimos desde el Departamento de formación, capacitando a las personas que les atienden diariamente.

**JLO: Aunque en una empresa del tamaño y de la complejidad de Grupo Banco Popular, puede ser difícil, ¿podrías resumirnos cuáles son las principales tipologías de programas de formación que en estos momentos desarrolla el Grupo Banco Popular?**

**AC:** De alguna forma, los programas de formación de mayor importancia estratégica tienen relación con los temas que hemos comentado con anterioridad. Podríamos decir que, en estos momentos, el desarrollo de la Formación dentro del Grupo Banco Popular descansa, entre otras, en tres pilares diferenciados: los planes de formación estructurados, la formación de desarrollo directivo y la formación de desarrollo de negocio. Intentaré resumir brevemente qué implica cada uno de ellos.

## 1. PLANES DE FORMACIÓN ESTRUCTURADOS

Están dirigidos, bien a los nuevos empleados, con una duración global de 18 meses, bien a aquellas personas que acceden a nuevas funciones (directores, interventores y apoderados), en este caso con una duración de tres años.

Uno de los objetivos fundamentales de los planes estructurados es vertebrar el desarrollo profesional, para lo que se realiza un seguimiento individualizado de la evolución del Plan.

La formación es entendida por el Banco como Formación Estratégica porque está muy próxima a la línea de Gestión de los Recursos Humanos y cuenta con la implicación directa de la Alta Dirección

Cada uno de los Planes incorpora diferentes canales formativos (presencia, distancia, e-learning) lo que permite dotar de flexibilidad al desarrollo de los mismos.

1.1. FORMACIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO.

Estas acciones van dirigidas a diferentes colectivos del Grupo Banco Popular que exigen una respuesta formativa de calidad, muy a medida y de estructuración muy definida.

Así, los **directivos clave** de nuestro Grupo desarrollan programas de dirección (normalmente en colaboración con IESE) con un doble objetivo:

– Potenciar las bases necesarias para liderar la gestión de nuestra Organización de manera coherente.

– La colaboración con las Escuelas de Negocio más prestigiosas nos permite contar con las más recientes aportaciones científicas en el campo de la dirección.

Probablemente, uno de los programas más importantes dentro del apartado de formación de directivos es el **Programa de Desarrollo de Directivos (PDD)** (ver recuadro). El PDD pretende formar en conocimientos y habilidades a directivos con alto potencial de desarrollo.

*La existencia de programas como el PDD es de una importancia capi-*

*tal ya que permite disponer de profesionales formados ante nuevas situaciones y contextos, a la vez que ayudan a una racionalización de los procesos de rotación y a conseguir la tan necesaria “fidelización del talento”.*

Uno de los colectivos más importantes que está participando en acciones de desarrollo directivo son los directores de sucursal con más de diez años de experiencia. Así, a principios de este año 2003 comenzó el denominado **Proyecto Ce-nit** que se desarrollará hasta finales de 2004 (ver recuadro). Este programa nos permitirá contar con un nutrido grupo de profesionales con capacidad para desarrollar la función de Tutoría, y en muchos casos la de Mentor, de profesionales más jóvenes que ellos y de menor experiencia en puestos de dirección. La dinámica que así se establece es doble: por una parte se logra un mayor grado de implicación en la línea de negocio y por otra se cuen-

# El mejor servicio de Selección de Personal en todo el país.

*Eulen Selección está presente en toda España con eficacia y rapidez.*



**EULEN**  
**SELECCION**

Siempre a su lado.

SERVICIOS DEL GRUPO EULEN  
TRABAJO TEMPORAL • SEGURIDAD • LIMPIEZA •  
SERVICIOS SOCIOSANITARIOS • MEDIO AMBIENTE •  
MANTENIMIENTO • SERVICIOS AUXILIARES

Llámenos al 902 355 366



## Programa de Formación para Gestores de Banca Personal

Programa de Formación para Gestores de Banca Personal:

Consta de diversos módulos presenciales sobre fiscalidad, mercados financieros, soluciones de inversión y plan comercial con actividades de transferencia al puesto de trabajo para cada módulo, sistema de tutorías y realización con seguimiento del plan comercial final.

El programa tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar las aptitudes y actitudes comerciales en un entorno práctico relacionado con situaciones reales de atención experta al cliente de Banca Personal.
- Comprender y compartir el porqué de Banca Personal y su sentido dentro de la política del Grupo y en el entorno competitivo de la actual banca española.
- Manejar las herramientas conceptuales que les permitan dar respuesta a situaciones concretas de clientes.
- Tener una visión suficiente de las particularidades del entorno económico en general y de las implicaciones que la evolución del mismo tiene en el negocio bancario y en las relaciones con los clientes.
- Obtener una visión general del funcionamiento de los diferentes tipos de mercados financieros que les permita ganar en seguridad en su función de servicio de la clientela de Banca Personal
- Conocer la génesis y arquitectura de los principales productos de inversión colectiva así como el tratamiento fiscal que recibe cada uno de ellos.
- Aprender a buscar y a procesar la información más adecuada para dar un servicio de excelencia a la clientela de Banca Personal.

El Programa de Formación para Gestores de Banca Personal es un excelente ejemplo de la filosofía formativa del grupo Banco Popular. Así, en cada uno de sus módulos se combinan de una forma natural **conocimientos** con **habilidades**.

En cada uno de los módulos los participantes, utilizando metodologías de simulación y de role play, ponen en práctica los conceptos aprendidos ante entornos y situaciones simuladas de cliente y luego debaten tanto la idoneidad de los argumentos técnicos esgrimidos ante el cliente como la utilización de recursos de interrelación personal con el mismo.

El periodo de dos – tres meses de lapso que se produce entre la realización de cada uno de los módulos formativos del programa es también parte del propio programa. Los participantes, de regreso a sus puestos de trabajo en las oficinas, realizan una serie de “**actividades de transferencia**” que se analizan y discuten al final de cada uno de los módulos.

En esas actividades de transferencia deberán aplicar, ante colectivos de clientes concretos y propios de sus oficinas, las habilidades y conocimientos adquiridos a fin de mejorar el servicio que recibe el cliente final. Para la realización de esas actividades, los participantes cuentan con la tutoría experta y el seguimiento de personal cualificado de las direcciones regionales del Banco.

El último módulo del programa cuenta con la realización de un plan comercial individualizado que es el que ejecutarán los participantes como guía de su acción comercial y de fidelización de clientes y que contará, asimismo, con la tutoría y seguimiento de las direcciones regionales.

Fuente: Grupo Banco Popular, 2003.

ta con profesionales con capacidad manifiesta para crear equipos de alto rendimiento, facilitando el crecimiento y madurez de sus colaboradores, transfiriendo conocimientos que impulsen el negocio de las oficinas y, lo que es más importante, siendo capaces de transmitir la cultura del Grupo Banco Popular.

### 1.2. FORMACIÓN EN DESARROLLO DE NEGOCIO.

Por último, el tercer gran pilar es la formación permanente en las áreas de negocio bancario, que ha sido una de las constantes dentro del abanico formativo del Popular. La formación en Riesgos, Morosidad, Negocio Internacional, Productos de Previsión... es asumida de forma continua, integrándose dentro de los Planes de Formación Estructurados,

o mediante acciones de carácter local que permiten dar respuesta a necesidades concretas.

El Grupo siempre ha sido sensible a sus clientes y ha estado atento a los movimientos y orientaciones del mercado. El proceso continuado de cambio en las necesidades de nuestros clientes nos obliga a actuar con la flexibilidad necesaria para aportar valor añadido a los conocimientos y habilidades de las personas que componen la red comercial.

En este sentido y, como principal ejemplo, se está llevando a cabo un Programa de Formación para Gestores de Banca Personal (ver recuadro), Consta de cuatro módulos y en él participarán más de 500 personas de toda la red.

**ME:** *Por último, ¿Puede afirmarse que ha habido un cambio en los planteamientos de la Formación dentro del Banco?*

**(AR):** Aunque el Grupo cuenta con un departamento de formación desde mediados de los 60., y desde entonces ha ido adaptando los modos de hacer formación a la realidad del entorno en que se encontraba, durante el último año hemos hecho hincapié en aspectos fundamentales como la calidad y variedad de los contenidos, la calidad de los formadores, las instalaciones y el rediseño de nuestro Portal de Formación.

La Dirección Ejecutiva de nuestro Grupo ha hecho una apuesta clara por la formación y desarrollo de las personas considerándolo como parte del éxito presente y futuro de la gestión.

En nuestra opinión, la actividad formativa debe ser práctica, rentable, que apoye al negocio y que esté vinculada con el desarrollo de las carreras profesionales.

Desde un punto de vista interno, el **rigor en el seguimiento** de las acciones formativas, la **flexibilidad en su desarrollo** y la **mejora constante de su calidad** constituirán criterios irrenunciables de actuación para el departamento de Formación.

Sabemos que hay una percepción muy clara, dentro del colectivo de profesionales del Banco, respecto de las posibilidades de desarrollo y plan de carrera profesional que el Grupo les ofrece, lo que no deja de tener atractivo y ser un elemento muy importante de apoyo para la integración de las personas con el Banco.

Para todos los profesionales que trabajamos en el Popular, la mejora permanente de conocimientos y habilidades representa un gran estímulo, ya que nos permite seguir contando con los mejores y servir con un alto grado de calidad a nuestros clientes. □

# ¿Una solución para cada uno?

Los cheques Sodexo Pass:  
la opción más eficaz, cómoda y flexible.  
Cheques con ventajas fiscales para todo  
tipo de empresas y empleados.  
Ahorre y deduzca gastos sociales. No cotizan  
en la Seguridad Social y están exentos de IRPF.

No pierda más tiempo y dinero...

*llámenos ya!*



## Restaurante Pass

Más de 16.000 restaurantes  
en toda España



## Regalo Pass

Más de 1.200 tiendas  
en toda España



## Guardería Pass

1.000 guarderías asociadas  
en toda España

