



Banesto: Invertir en **personas** para lograr **resultados**

El Plan Estratégico de Banesto destaca la formación como una actividad de carácter estratégico. La orientación al cliente y la consecución de los objetivos corporativos son metas a las que sólo se llega invirtiendo en la mejora continua del capital humano. El jurado de los Premios Capital Humano de 2008 concedió el galardón en la categoría de Formación y Desarrollo a la entidad presidida por Ana Patricia Botín por apostar por una gestión de la formación integrada, por el diseño de productos y servicios de e-formación y por los criterios de valoración de resultados y la aceptabilidad para cada uno de ellos.

José ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

El Departamento de Recursos Humanos de Banesto está formado por 8 Direcciones Territoriales y un área Central. Se trata de un equipo diverso con una clara orientación hacia la gestión de las personas. La edad media del equipo es de 40 años. El 59 por ciento son hombres y el 41 por ciento mujeres. Gran parte del equipo de Gestión procede de las áreas de negocio, lo cual aporta al área una mayor cercanía para la gestión.

Toda la alta dirección está comprometida con la formación impartida en Banesto. Mensualmente son informados en el Comité de Dirección de los distintos programas y proyectos del Departamento.

PLAN ESTRATÉGICO Y POLÍTICA DE FORMACIÓN

El Plan Estratégico, tiene como principal objetivo alinear las funciones de Formación y Desarrollo con los objetivos estratégicos de

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Banesto: Invertir en personas para lograr resultados.

Fuente: Capital Humano, nº 223, pág. 44. Julio-Agosto, 2008.

Resumen: El Plan Estratégico de Banesto tiene como uno de sus principales objetivos alinear las funciones del Departamento de Formación y Desarrollo con los objetivos estratégicos de la entidad. A partir de aquí, se establecen las diversas líneas de actuación y se diseñan los planes de formación y desarrollo para los empleados del banco. La misión es contribuir a la consecución de los resultados del banco, aportando soluciones eficientes y mejorando el rendimiento de las personas, sin olvidar la calidad de servicio y una clara orientación al cliente. Este carácter estratégico de la formación ha sido una de las razones que han hecho a esta entidad bancaria acreedora del Premio Capital Humano en la categoría de Formación y Desarrollo de 2008.

Descriptores: Formación / Desarrollo / Valores / Competencias.



Denominación social: Banesto, S.A.

Domicilio social: Av. Gran Vía de Hortaleza, 3.
28043 Madrid.

Teléfono: 91 338 30 94.

Fax: 91 338 34 69.

Sector: Financiero.

Actividad: Banca.

Plantilla: 9.923 (a diciembre de 2007).



la entidad. A partir de aquí, se establecen las diversas líneas de actuación y los planes de formación y desarrollo para los empleados del banco. La misión es contribuir a la consecución de los resultados del banco, aportando soluciones eficientes y mejorando el rendimiento de las personas, sin olvidar la calidad de servicio y una clara orientación al cliente.

Las líneas estratégicas que perfilan sus proyectos giran en torno a los siete valores asociados a las siete competencias, creando así una formación continua, adaptable, dinámica, flexible y con actualizaciones permanentes que se orientan a ayudar al empleado a promocionar internamente, optar a distintos puestos, actualizar conocimientos y, sobre todo, potenciar su talento.

Como criterio para la detección de necesidades, partimos de los objetivos estratégicos del banco. Para ello cada uno de los Consultores de Formación es socio de cada una de las áreas de negocio. Esto permite tener un conocimiento muy preciso de las necesidades que surgen de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas. Adicionalmente, se detectan necesidades a través de la propia gestión de RR.HH., con apoyo de las diferentes sistemas, procesos y herramientas:

- Entrevistas Individuales de Desarrollo.
- Evaluación de Capacidades y Feedback 360°.
- Plan de Mejora Individual.
- Modelo de Calidad Q10 Cliente Interno.

La periodicidad en la detección de las necesidades parte de los objetivos anuales con actualizaciones periódicas derivadas del seguimiento individual de cada uno de los profesionales del banco. Su modelo de formación está basado en distintos itinerarios de desarrollo, en función de la carrera profesional que cada empleado tenga en Banesto. Estos itinerarios están compuestos por distintos módulos formativos combinando, en cada uno de ellos, varias tipologías de formación: presencial, e-learning, outdoor, coaching, etc., cubriendo así todas las necesidades formativas necesarias para la consecución de resultados, tanto a largo plazo como a corto plazo.

Estos itinerarios son:

- Particulares Comercios y Negocios
- Pymes
- Banca Empresas
- Banca Personal y Privada



Alfredo Fraile, director de formación de Banesto, recoge el Premio Capital Humano 2008, que le entregó el coordinador de RR.HH. del Ayuntamiento de Madrid, Fernando Bermejo.

- Banca Mayorista
- Directivo Básico, Directivo Medio y Directivo Superior

Además de la formación troncal, cuenta con distintos programas, tanto técnicos como comerciales, cuyo objetivo es la capacitación y desarrollo de habilidades de los distintos puestos del banco. Así mismo, cada empleado de Banesto cuenta con un plan de desarrollo individual que sale de su evaluación de capacidades que se realiza con carácter anual. Este plan persigue el desarrollo de aquellas competencias y comportamientos en los que la persona tiene mayor recorrido de mejora. El mismo, integra un conjunto de acciones formativas como pueden ser, guías de autodesarrollo, técnicas de aprendizaje, artículos, casos prácticos y bibliografía específica para la mejora de dichos comportamientos.

LA FORMACIÓN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

La formación e-learning es un buen complemento de la formación presencial. En Banesto se ha consolidado una tendencia en los últi-

La entidad aspira a que toda la formación que reciben sus empleados sea reconocida por su gran calidad no sólo internamente, sino externamente a través de acuerdos con distintas Universidades y Escuelas de Negocio

mos años en la utilización de este canal de formación, diseñando productos y servicios de "e-formación" y "e-comunicación" interna adaptados a las necesidades de negocio y de la plantilla. Más formación práctica, más comunicación en el momento preciso y todo ello de una forma fácil, amena, ágil y eficaz.

Todo esto lo está consiguiendo a través de los siguientes modelos:

- Píldoras formativas dirigidas a la Red Comercial, relativas a cada producto de manera sincronizada, que facilita una rápida asimilación de las características técnicas del nuevo producto, así como la forma de comercializarlo.
- Modelo Blended Learning. Todos los Itinerarios de Formación Presencial incluyen la realización de cursos on-line.
- Escuela de Ventas y Habilidades Directivas, con formato de simulador, contribuye a crear una herramienta de apoyo y consulta tanto en el proceso de la venta como en la gestión directiva diaria.
- Banesto Trivial. A través de un formato "trivial", conseguimos la mejora del conocimiento de sus productos y herramientas de forma ágil y amena.

Durante 2007, se desarrolló y completó el contenido del Campus on-line-Escuela Corporativa. Dicho entorno, integrado dentro del Portal del Empleado y a disposición de todos los empleados del Banco. Integra entre sus contenidos el catálogo de cursos, píldoras y simuladores on-line, una biblioteca virtual, entrevistas con empleados destacados, artículos de interés, orlas de los distintos programas, etc. Tiene un formato dinámico que se actualiza cada quince días.

APUESTA POR LA CALIDAD

La entidad aspira a que toda la formación que reciben sus empleados sea reconocida por su gran calidad no sólo internamente, sino externamente por otras entidades e instituciones a través de acuerdos y alianzas con distintas Universidades y Escuelas de Negocio. En todas las acciones formativas se realiza un control de asistencia y aprovechamiento del mismo a los participantes, así como de satisfacción y aplicabilidad de la formación recibida. Esto lleva a que, basándose en las necesidades de los

empleados, todos los programas están sujetos a una revisión y actualización permanentes orientados al cliente y a los objetivos de la organización y con una preocupación constante por la calidad. El modelo de formación de Banesto está avalado por el Certificado de Calidad IQNet de AENOR. Esta concesión comprende los procesos de diseño, desarrollo, gestión, impartición y seguimiento de las acciones formativas del Grupo.

Con el objetivo de que todas las personas tengan una visión global y corporativa de la organización y así inculcar la transmisión de los valores y competencias de Banesto, todas las acciones presenciales se realizan en la Escuela Corporativa, cuyo centro está situado en Cercedilla (Madrid). Sus instalaciones cuentan con los últimos avances tecnológicos, salas de formación con capacidad desde 5 a 80 personas dotadas de los más modernos medios audiovisuales. El centro dispone de 130 habitaciones con baño completo, plataforma multimedia con acceso a TV/ Internet/ intranet/ Ofimática y Teléfono. Completan las instalaciones biblioteca, comedor y cafetería.

Los servicios prestados en la Escuela están avalados por la certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente basado en las Normas Internacionales ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004. Trabajar con un sistema de gestión de estas características permite mejorar en la prestación de los servicios, alcanzar la satisfacción de los clientes y empleados y tener un adecuado comportamiento medioambiental ejemplar con vistas al cuidado de nuestro entorno de trabajo y área de influencia.

La ocupación de la Escuela durante 2007 fue de más de un 100 por ciento habiendo pasado por ella más de 8.000 alumnos que participaron en más de 450 cursos. Dentro de la mejora continuada de las instalaciones también está la Oficina Virtual de Prácticas que simula una oficina de Banesto.

Como complemento de la formación especializada y directiva se proporciona a un buen número de empleados la asistencia a Programas Directivos, conferencias o seminarios de alto nivel, tanto en escuelas nacionales como



internacionales. El Departamento de Formación y Desarrollo apoya de forma económica a aquellas personas que, previo estudio de la solicitud y con excelente valoración y desarrollo, soliciten formación externa relativa a la actividad específica que desarrollan, que sea aplicable en su puesto de trabajo o como complemento a su formación directiva.

Dentro del marco de Relaciones Laborales anualmente, el Departamento de Formación, presenta a los representantes de los trabajadores el Plan de Formación del banco. En el transcurso del ejercicio, se facilita información mensual de los cursos y acciones formativas previstas.

EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

La Dirección de Formación y Desarrollo está integrada como área dentro del Departamento de Recursos Humanos de Banesto. Su director pertenece al Comité de Negocio y al de Recursos Humanos. Para la detección de necesidades se parte del objetivo principal, que es estar alineados con la estrategia de la entidad y con las prácticas de RR.HH. A través del Cuadro de Mando Integral se controla y mide el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Una vez detectado el grado de cumplimiento se establecen las competencias críticas necesarias para el éxito de la organización y, con herramientas como la evaluación de capacidades, feedback 360°, focus group, entrevistas, encuestas on line, assessment center, etc., se detectan las necesidades por colectivos. Es por esto por lo que el Plan de Formación es dinámico y flexible y permite anticiparse a las necesidades del cliente y adaptarse a los cambios y objetivos de la entidad.

Cada uno de los Consultores son responsables de todo el proceso de un Itinerario. Sus principales funciones son:

- Gestionar los Itinerarios y Programas Formativos. Esto implica que cada uno es responsable de conseguir los máximos niveles de calidad de cada uno de los módulos que integran los diferentes Itinerarios, así como el establecimiento de las diferentes metodologías pedagógicas (Indoor y outdoor, e-learning, presencial y blended learning, Pildoras formativas, workshops, simulaciones, autoaprendi-

zaje (biblioteca virtual), Coaching presencial, grupal o e-coaching, Mentoring).

- Interlocución con socios externos y clientes internos con el fin de alinear los objetivos de negocio con los contenidos.
- Desarrollar propuestas de formación con el fin de abordar soluciones ante las necesidades de negocio.
- Responsables de Formación y Desarrollo de los colectivos que integran los distintos Itinerarios, ya que no sólo se trabajan los contenidos teóricos sino de forma especialmente relevante las competencias y habilidades asociadas a los mismos.
- Coordinadores de la Formación en ámbito Territorial y responsables del funcionamiento de la Escuela Corporativa.

UNA INTENSA ACTIVIDAD FORMATIVA

Durante el último año se realizaron 519 acciones formativas presenciales y 79.884 cursos e-learning. Por colectivos estas acciones y cursos afectaron a puestos Comerciales y Directivos principalmente. Así, durante los dos últimos años se ha aumentado la formación directiva en un 200 por ciento y más del 88 por ciento de la plantilla ha participado durante 2007 en alguna acción formativa. La mayoría de los cursos relacionados con conocimientos técnicos financieros y de riesgos, seguros, fiscalidad, operaciones, habilidades comerciales, habilidades directivas, idiomas y productos financieros. Desde 2002, se han aumentado en un 338 por ciento el número de horas de formación por empleado, pasando de 21 horas de formación por empleado en 2002 a 71 horas en 2007.

En 2007 se puso un foco especial en la formación para garantizar la Calidad Directiva de los directivos con distintos objetivos como son reforzar las competencias clave de comunicación y gestión de personas, entrenar la forma de dar feedback a sus colaboradores, desarrollar retos profesionales y mejorar y reforzar el compromiso de sus colaboradores. Para llevar a cabo el Desarrollo Directivo se han creado tres itinerarios de desarrollo que recogen todos los perfiles directivos: Básico (nuevas incorporaciones y nuevos nombramientos), Medio (Directores Consolidados) y Superior (Directores de Zona, Territoriales, ...).

El Itinerario de Directivos Superiores, además de trabajar las competencias y habilidades necesarias para desarrollar el puesto, se ve reforzado con programas de Coaching one to one para todos los directivos y de Mentoring cuyo objetivo es facilitar la integración a los Directores de Oficina de nueva incorporación. Con esta formación, los asistentes mejoran su Calidad Directiva a través de una mejora en sus habilidades de comunicación y reconocimiento, de la toma conciencia de la contribución al crecimiento del Banco, de las herramientas que existen para la generación de compromiso entre sus colaboradores y ellos mismos.

Como complemento a la formación directiva y especializada la entidad trabaja con algunas de las mejores Escuelas de Negocio repartidas por todo el territorio. Entre otros programas se pueden citar:

- Programa de Desarrollo Ejecutivo del Instituto de Empresa.
- Programa MBA on line de formación directiva dirigido a profesionales con alto potencial, con triple titulación por las Universidades Carlos III de Madrid, Autónoma de Barcelona y Universidad de Alicante, con el aval del Instituto Universitario de Postgrado.
- Master de Asesoramiento Financiero Fiscal (Centro de Estudios Financieros).
- Programa Superior de Gestión Patrimonial para acreditar EFPA Certificación como European Financial Advisor, máxima acreditación europea en asesoramiento financiero, principal acreditación europea que certifica que las áreas de Banca Personal y Privada.
- Programas Directivos con INSEAD, IMD, IESE, ...

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El seguimiento y control de los procesos implicados en la realización de las actividades se realiza a través del seguimiento de los indicadores establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad. Dichos indicadores son los siguientes:

1. Satisfacción con la evaluación del monitor de la formación presencial.

La entidad aspira a que toda la formación que reciben sus empleados sea reconocida por su gran calidad no sólo internamente, sino externamente a través de acuerdos con distintas Universidades y Escuelas de Negocio

2. Satisfacción con la aplicabilidad al puesto de la formación presencial.
3. Satisfacción con la evaluación global de la formación presencial.
4. Satisfacción del cumplimiento de las expectativas por curso de la formación presencial.
5. Satisfacción con la formación mensual para un mismo curso presencial.

En todos los casos se refiere al grado de satisfacción de los alumnos sobre aspectos relacionados con la eficacia y calidad de los cursos presenciales realizados.

6. Satisfacción con la evaluación global mensual de la formación presencial. Identificación del grado de satisfacción de los alumnos sobre la evaluación global para el conjunto de los cursos presenciales impartidos por el Servicio de Formación en un mes.
7. Indicador Q10. Grado de satisfacción de los empleados (Red Minorista, Red Empresas y Red Corporativa) con la formación presencial y e-learning. La periodicidad de este indicador queda condicionada a la periodicidad de la encuesta Q10 del banco, actualmente semestral.
8. Planificación y Programación realizada en plazo. Envío de los planes de Formación mensuales dentro del plazo establecido.
9. Envío de las convocatorias a eventos formativos. Envío de las convocatorias a eventos formativos presenciales dentro del plazo establecido.
10. Contestación a las reclamaciones recibidas. Garantizar la contestación a las reclamaciones recibidas dentro del plazo establecido.
11. Evaluación de proveedores. Medir la adecuación de la realización del servicio conforme a los requisitos establecidos. ▲

