

LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

DEL PINO LLORENTE, Jesús; MARTÍNEZ GARCÍA, Marta; GARCÍA GÓMEZ, Blanca
Universidad de Valladolid

RESUMEN

La actividad de las entidades financieras ha experimentado cambios notables en los últimos años, evolucionando hacia una mayor eficacia en la prestación de sus servicios más acordes con las necesidades y preferencias de los clientes.

Los cambios están afectando a los profesionales del sector que han visto cómo en un breve espacio de tiempo, sus conocimientos, sus hábitos, y su cultura de banca se han visto forzados a adaptarse a una nueva realidad. Se necesitan colaboradores preparados, capaces de percibir con celeridad las nuevas necesidades sociales.

Un aspecto especialmente destacable en este contexto de cambio es la orientación de estas entidades a desarrollar actividades dirigidas a proporcionar al personal mayor grado de formación ya que precisamente es en su capacidad de actualización donde radica una de las principales fuentes de ventajas competitivas para estas empresas.

Siendo ésta la realidad en el mercado financiero el objetivo que nos planteamos ha sido constatar el grado de implantación de los planes de formación en este sector y a la vista de ello delimitar un perfil de estas empresas en cuanto a formación. El estudio empírico se ha realizado con una muestra de empresas situadas en el territorio de la Comunidad de Castilla y León.

I.- INTRODUCCIÓN

La actividad de las entidades financieras ha experimentado cambios notables en los últimos años, evolucionando hacia una mayor eficacia en la prestación de sus servicios más acordes con las necesidades y preferencias de los clientes.

Este mercado es ahora más competitivo y exigente; existe un mayor número de proveedores; se han intensificado las guerras de precios; se están llevando a cabo intensas campañas publicitarias acompañadas de atractivas promociones; cuenta cada vez más con una amplia gama de clientes, con características muy diferenciadas entre sí; los cuales

están más informados y son más exigentes en sus comportamientos de compra; son también menos fieles que en el pasado.

La gama de productos y servicios ofertados es mayor. A los productos clásicos que suponían hace años la casi totalidad de la actividad comercial (depósitos, préstamos, descuento comercial), se han incorporado otros como el leasing, seguros, fondos de inversión, etc, comercializados con precios atractivos y promociones sugerentes. Así mismo y por la propia evolución del mercado la capacidad de diferenciación de este tipo de productos y servicios es muy pequeña ya que son fácilmente imitables por la competencia en muy breve plazo de tiempo.

Se han introducido nuevas tecnologías de la información que permiten la atención de un cliente independientemente de la oficina en la que se presente; disposición de efectivo desde un cajero automático; conocimiento al instante sobre la información de los mercados monetarios; tratamiento de un pago realizado con tarjeta desde un comercio, etc.

En este contexto de cambios los profesionales del sector están viendo que sus conocimientos, sus hábitos, y su cultura de banca deberán adaptarse a una nueva realidad. Por todo ello sostenemos que solamente con una adecuada y permanente preparación de las personas se podrá mantener el cada vez mayor nivel de calidad y eficacia en la prestación del servicio que exige un entorno más abierto y competitivo.

II.- LA CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL, ASPECTOS DIFERENCIADORES ENTRE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Los recursos humanos son un factor clave en las empresas de servicios como es el caso de las entidades financieras ya que el comportamiento de sus empleados forman parte del servicio. El principio que establece que "una empresa de servicios vale lo que vale su personal" está ahora más vigente que nunca. Por ello, cualquier actuación de las entidades que tenga como objetivo mejorar la "calidad" de su personal es más que relevante para asegurar su éxito.

En las entidades financieras los gastos de personal representan la parte más significativa de los gastos totales. Siendo esto así, en un entorno de alta competencia cualquier entidad que pretenda ser competitiva debe establecer objetivos de racionalización de gastos de personal. La racionalización de los mismos puede llevarse a cabo a través de dos vías: la primera por reducción de costes (reducción de la plantilla o moderación salarial), la cual está muy condicionada por factores ajenos a la actuación de las propias entidades bancarias, o bien, la segunda medida mediante el aumento de la productividad, que se consigue en gran parte con inversiones en formación. En este trabajo pretendemos abordar esta segunda medida.

Por formación en la empresa entendemos un conjunto de actividades, deliberadamente planificadas, cuya finalidad es adquirir, mantener, modificar, y desarrollar las competencias profesionales de los recursos humanos de la empresa. Desde esta amplia perspectiva, la formación en la empresa cumple un doble cometido. De una parte trata de proporcionar al personal las competencias profesionales necesarias para la adecuada realización de su trabajo y por otra parte, trata de mejorarlas y adecuarlas a los requerimientos derivados de los cambios que, a ritmo acelerado, suelen producirse en el entorno empresarial.

III.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La importancia de la formación del personal en el mercado financiero nos ha llevado a plantearnos un estudio empírico realizado con una serie de empresas con presencia en el territorio de la Comunidad.: 7 Bancos, 8 Cajas Rurales y de Ahorro.

Somos conscientes que pese al sustancial aumento del tamaño de las entidades bancarias españolas en los últimos años debido especialmente a los procesos de fusión registrados, subsisten aún una gran diversidad de tamaños. De hecho, la muestra de empresas que hemos utilizado para el estudio abarca entidades dotadas de un gran tamaño junto con otras cuyo radio de acción se circunscribe a la esfera local. A pesar de estas diferencias de tamaño entre unas entidades y otras podemos apuntar una serie de notas que son comunes a todas ellas en cuanto a la formación.

El objetivo que nos planteamos fue constatar el grado de implantación de los planes de formación en este sector y a la vista de ello delimitar un perfil de estas empresas en cuanto a formación.

El método utilizado para la obtención de información ha sido la realización de un cuestionario, el cual consta de las siguientes partes: una primera parte en la que se elaboró una batería de preguntas acerca de la plantilla de la entidades en cuanto a su número, nivel de formación, edad media, sexo, etc. En la segunda parte del cuestionario se pretendió conocer el tipo de formación empleada: reactiva o proactiva, tiempo de aplicación de los planes, porcentaje del presupuesto general dedicado a formación, responsables de detectar las necesidades de formación, etc.

Por último, se hizo especial hincapié en las características de las acciones formativas en cuanto a su carácter voluntario u obligatorio, presencial o a distancia, duración, número de participantes medio, contenido de los mismos, etc.

La recogida de información se realizó mediante encuesta telefónica contactando con el director del departamento de formación de cada una de ellas.

IV.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La totalidad de las entidades financieras que forman la muestra reconocen que su plantilla constituye el activo más valioso con el que cuentan y dedican todo su esfuerzo en disponer de forma sostenida y creciente de una plantilla más motivada, polivalente, adaptable y más integrada. Todas ellas poseen un departamento específico de formación existiendo un director responsable de la misma

Del mismo modo, todas ellas llevan a cabo una planificación sistemática de la formación del personal en la que se evalúan las necesidades y se establecen los objetivos de formación. En ningún caso lo que se realizan son acciones formativas de carácter aislado.

En la gran mayoría, los planes son anuales y en algunos casos bianuales e incluso trianuales, pero revisables anualmente. Como nota común decir que en cualquier caso son flexibles ya que si surgen sobre la marcha nuevas necesidades que no habían sido contempladas en el plan se tienen en cuenta solventando las carencias.

Las acciones formativas responden en mayor medida a la formación para el puesto actual; esto es, proporcionar al personal los complementos de formación necesarios para que pueda desempeñar correctamente su función actual. Hablaríamos por tanto de un enfoque de la formación reactivo como respuesta a problemas concretos ligados a baja productividad o elevados costes.

En cuanto a la detección de las necesidades de formación se ha intentado analizar quién o quiénes son los responsables de determinar las necesidades de formación. En el caso concreto del personal que presta servicio en una entidad financiera las necesidades de formación suelen ser detectadas en unos casos por los jefes de departamento, y en otros, los jefes de área y/o los jefes de región los cuales remiten las carencias y necesidades encontradas al departamento de formación. En un gran número de entidades también son los propios interesados los que solicitan alguna acción formativa cuando lo ven necesario para el buen desempeño de su actividad.

Para el desarrollo de las acciones formativas las entidades cuentan con diferentes sistemas, aunque el más difundido es la formación en Centros Propios. En concreto por término medio el 80% de las acciones desarrolladas por las entidades encuestadas se realizan en ellos. El otro sistema utilizado en menor medida es la formación en Centros especializados.

Las acciones formativas llevadas a cabo por las entidades de la muestra son casi en su totalidad de carácter voluntario salvo contadas excepciones. Del mismo modo la disponibilidad del personal a realizar dichas acciones es muy alta (superior al 80% por

término medio) ya que el personal acepta los cursos como una necesidad básica para la empresa en el actual entorno competitivo. No obstante se advierte una mayor disponibilidad por parte de los empleados más jóvenes y aquellos que ocupan categorías profesionales superiores.

Los cursos son en un alto porcentaje de carácter presencial y se utilizan en ellos métodos convencionales de enseñanza en el aula. No obstante, la aceleración del progreso tecnológico con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información (herramientas multimedia, correo electrónico, video conferencia, juegos de simulación, etc) está haciendo necesario una readaptación de los sistemas de enseñanza tradicionales para que puedan enfrentarse a una demanda urgente y diversificada de formación. La respuesta a estos cambios lo constituye la formación a distancia¹.

Esta práctica que todavía hoy en las empresas es poco frecuente se irá poco a poco imponiendo ya que promete solucionar entre otros, el problema del abandono del puesto de trabajo en pro de una mayor adaptación al mismo a través de la formación y la necesidad de rentabilizar el tiempo lo más posible y convocar plantillas muy heterogéneas y geográficamente dispersas. A pesar de todo ello hay que tener en cuenta que hay acciones formativas que por sus contenidos y características es más lógico que se sigan haciendo de forma presencial (área de ofimática, comercial,) mientras que otras por tratarse de conocimientos más generales y complementarios son más factibles de realizar a distancia.

Las acciones formativas pueden clasificarse en distintos tipos según el número de horas utilizadas en su impartición. Así podemos hablar de diferentes categorías: cursos propiamente dichos, seminarios, jornadas, reuniones, charlas informativas, etc. Se constata por otra parte la demanda cada vez más de cursos especializados de corta duración con el fin de conseguir una mayor adaptación a las necesidades reales y para que los formandos tengan mayor control de su propio desarrollo.

La duración media de una acción formativa “tipo” viene a ser de 25 horas y 15 personas aproximadamente el número de participantes medio.

Es lógico pensar que las entidades que estamos estudiando podrán lograr una adecuada y productiva formación siempre y cuando el diseño de las acciones estén adaptadas a las necesidades reales de la empresa y de los diferentes colectivos que las constituyen. De este modo, podemos decir que el contenido de los cursos es amplísimo

¹ La formación a distancia es aquel tipo de formación que sustituye la interacción personal en el aula del profesor y alumno por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo con tutorías que propician el aprendizaje independiente y flexible de los estudiantes.

abarcando todas las áreas de negocio y las diferentes categorías profesionales tales como temas relacionados con nuevos productos, modernización de los sistemas de trabajo, fiscalidad, seguros generales, seguros agrarios, riesgos, etc. De entre los distintos temas destacamos por la importancia especial que conceden las empresas del sector a aquellos dedicados al euro, y a la calidad en el servicio.

Para proporcionar una información y un servicio de la máxima calidad a sus clientes, las entidades financieras llevan impartiendo numerosos **cursos de formación sobre el euro** y a lo largo de 1999 y este año este esfuerzo se ha visto aumentado en la totalidad de ellas con el fin de preparar a la plantilla de cara a las numerosas dudas que sin duda van a plantear sus clientes.

Por otra parte en las empresas de servicios financieros donde la diferenciación en los productos y en los precios es progresivamente difícil, la **calidad del servicio** adquiere cada vez más rango de elemento diferenciador fundamental. Definir qué es la calidad del servicio no es sencillo ya que se trata de un fenómeno complejo multidimensional, en el que es posible distinguir múltiples atributos o aspectos cuya importancia no es objetiva sino subjetiva: depende de las percepciones de quién recibe el servicio. Equivale a mejorar la atención al público tanto en su vertiente humana como técnica a través de la reducción del número de errores, rapidez del servicio, accesibilidad al mismo, atención personalizada, claridad de la información sobre operaciones, etc.

Como reflejo de la importancia que las entidades están dando hoy día a la calidad se pueden poner ejemplos diversos tales como el del BBV que se convirtió en 1996 en la primera entidad financiera en obtener un certificado de calidad en base a la normativa ISO 9000 siguiendo a multitud de entidades después.

Evidentemente para la consecución de estos certificados y nominaciones la formación del personal es un elemento básico por lo que cada vez más se están acentuando las acciones formativas en este sentido con el fin de conseguir la implicación de toda la plantilla. La formación debe empezar y diseñarse alrededor del personal de primera línea, el que está en contacto directo con el cliente ya que un personal poco capacitado o descortés puede destruir la imagen de la entidad.

Por último decir que en la gran mayoría de las entidades se realiza una evaluación de la formación ya que finalizado el curso se suele solicitar a los asistentes cumplimentar una encuesta de valoración del mismo en la que se les pide que puntúen el interés, contenido, y utilidad del curso así como el método, claridad y amenidad de los ponentes. Posteriormente, el departamento de formación hace un análisis de los datos recabados en las encuestas. Para la gran mayoría supone una fuente importante de información de cara a mejorar continuamente la calidad de los cursos en su aplicabilidad y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

También hay que tener en cuenta que los efectos originados por los programas formativos no se advierten de inmediato sino con el paso del tiempo, lo que hace que se requiera que dicho control se ejerza de manera progresiva y continuada.

V.- CONCLUSIONES

Es una realidad que la formación del personal está adquiriendo una importancia creciente dentro de las entidades financieras y en su eficacia y capacidad de actualización permanente radica una de las principales fuentes potenciales de ventaja competitiva.

Podemos concluir por tanto que una formación acorde con la evolución del mercado y las necesidades de la clientela es desde luego requisito esencial para una prestación de servicios de calidad siendo la mejora de la productividad y de la eficiencia los objetivos a los que hay que dar prioridad en el marco de la aplicación de programas formativos.

BIBLIOGRAFÍA

ANUARIO ESTADÍSTICO DE LA BANCA EN ESPAÑA (1997). Asociación Española de Banca AEB.

BALCELLS GENÉ,J (1994): El capital humano y la formación como factores de competitividad. **Papeles de Economía Española, n° 58.**

CALVO MANZANO, A (1997): “La formación en la empresa española. Balance de una década”. **Capital Humano n° 100,**

LÓPEZ CABARCOS,A; BARREIRO FERNÁNDEZ,B; SÁNCHEZ VILARIÑO,G (1998): “La detección de las necesidades de formación en la empresa”. XII Congreso Nacional de AEDEM.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, JM.(1994): Las entidades financieras en la década de los noventa: nuevos desafíos, otros derroteros. **Papeles de Economía Española n° 58.**

SARRIÁ FERRADAS, N (1994): “Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras”. **Papeles de Economía Española, n°58.**