



La **Formación** entendida como Servicio: El **Plan de Acogida** del Grupo Caja Madrid

La formación como palanca de cambio y desarrollo organizativo y de las personas debe entenderse como una *estrategia* de aprendizaje y como un *servicio* a prestar. Módulos formativos, *emails* de convocatoria, autotest, calendarios de formación, aperturas de cursos, billetes de viaje, formadores internos, medición de la transferencia, medios pedagógicos, salas de formación, actores, píldoras *on line*, cuestionarios de satisfacción,... forman un sistema complejo en donde cualquiera de las partes pueden, o no, impulsarte hacia un Servicio de Excelencia que genera aprendizaje, orgullo de pertenencia y desarrollo organizativo. Este caso práctico aborda como conjugar estos factores para dirigirlos hacia este objetivo.

CARLOS J. GONZÁLEZ ALONSO¹, Responsable de Formación de Caja Madrid

UNA OPINIÓN

Creemos difícil que alguien se atreva a decir en público que la formación no es importante, que es un gasto de escaso retorno, que es una pérdida de tiempo,... sin embargo sí que es habitual que las proclamaciones de que las personas son el principal activo de la empresa, que las empresas que no gestionan su conocimiento están abocadas al fracaso, no se materialicen en un auténtico compromiso estratégico.

Por fortuna el refranero nos aporta una excelente enseñanza para evitar caer en discusiones estériles sobre qué es o que no es un auténtico compromiso con la formación: "obras son amores, y no buenas razones". Las evidencias (obras) no confunden, son clarificadoras, aportan luz a las discusiones conceptuales y a las charlas de expertos:

- ¿Cuántas horas dedica su empresa a la formación de sus profesionales?; ¿y por persona?
- ¿De cuántos formadores internos dispone?; y de ellos, ¿cuántos son directivos dedicando una parte importante –más del 2 por ciento anual, es decir más de 40 horas– de su tiempo y energía a la formación de su equipo o de otros equipos de su empresa?;...
- ¿Cómo se reconoce y se diferencia en su empresa a las personas que participan activamente en el servicio de formación –bien como formadores bien como formandos–?

Ocurre en casi todas las organizaciones humanas –familia, tribu, empresa, estado–: solemos dedicar los mejores recursos (el tiempo), las personas más capaces (formadores

FICHA TÉCNICA

Autor: GONZÁLEZ ALONSO, Carlos Jesús.
Título: La Formación entendida como Servicio: El Plan de Acogida del Grupo Caja Madrid.
Fuente: Capital Humano, nº 215, pág. 54. Noviembre, 2007.

Resumen: El diseño del Plan de Acogida de Caja Madrid a su colectivo comercial está perfectamente integrado en el Plan de Formación de la entidad bancaria. Los recursos destinados, los valores que impregnan su filosofía y el propio diseño de su estructura formativa constituyen el primer paso esencial de los recién llegados. Para todo el equipo de Formación de Caja Madrid este es un proyecto de "compromiso" muy sencillo: acoger a estas personas en la Entidad en el primero de sus desafíos.

Descriptor: Formación / Plan de Acogida.



Carlos J. González, Responsable de Formación, junto a todo el equipo de Formación de Caja Madrid.

y directivos) y los reconocimientos más valorados (estatus, dinero, promoción, fama,...) a los proyectos que se consideran más importantes para la subsistencia de la agrupación humana –sea familia, tribu o empresa–.

Así que, si una empresa se debate en la discusión de si la formación es o no es un compromiso estratégico hágase las tres preguntas: si la respuesta le parece insatisfactoria porque es menor a las realidades de sus competidores, o menor a aquellas empresas con las que se compara en beneficios, ventas, masa salarial, presupuesto de gastos,... la discusión se ha terminado: La formación no es un compromiso estratégico para esa empresa. Y no vale decir “que sí se cree en la formación, que lo que pasa es que no hay dinero...” porque éste nunca se ha mencionado como criterio para determinar de si una empresa cree o no en la formación como inversión.

Dicho esto, cómo podemos poner en valor el servicio de formación en nuestras Entidades si:

- Éste se trata de un “monopolio” interno y un servicio gratuito... – no hay más servicios de formación que puedan hacernos la competencia.

- ... Nuestros clientes internos suelen pedirnos “cursillos” ...
- ... Lo que se mide fundamentalmente es el grado de satisfacción de los participantes...
- ... Ofrecemos cursos de PNL, IE, AT, ...
- ... Nos ven como Staff... no sujetos a objetivos, ni asociados a mediciones cuantitativas de resultados...como “ellos”.

Como hay que ser breve, solo vamos a citar por encima algunos criterios básicos a cumplir –eso pensamos siendo prudentes– si queremos poner en valor, cada vez más y mejor, el Servicio de Formación:

- *Las acciones formativas deben estar contextualizadas, es decir, ser lo más semejante posible a la realidad cotidiana de cada participante.* Por ejemplo, diseñar los soportes metodológicos en función de la segmentación de clientes y carteras de la oficina o de las líneas de productos que estén en campaña en cada momento.
- *Provocar el aprendizaje por medio de la práctica,* apoyándonos en soportes formativos que obliguen a la puesta en marcha de lo trabajado en el aula. Si no hay

aplicación práctica en los días posteriores al curso, no hay aprendizaje ni transferencia; será el mejor síntoma para hablar de fracaso en la acción formativa.

- *Ser Situacional*, simulando la realidad del día a día del trabajo. Ante cada nuevo cambio en los sistemas, los productos, la Intranet, la política comercial, ... el servicio de formación debe ser el primero en incorporar dichos cambios para incorporarlos inmediatamente en todos los soportes metodológicos.
- *Ser Proactiva*, generando necesidad de incrementar el conocimiento, despertando la curiosidad por seguir investigando y aprendiendo.
- *Ofrecer soportes formativos innovadores*, "que no sean más de lo mismo" y, por tanto, no disuadan del deseo de aprender y no mantengan a los participantes en su zona de confort. Para aprender hay que arriesgarse a experimentar nuevas formas de actuación distintas a las realizadas hasta el momento.
- *Generando transferencia*. Es decir, provocando, o al menos propiciando, que los participantes quieran-puedan-deban practicar lo entrenado en el aula, posteriormente, en su puesto de trabajo.

Esto exige, a nuestro a nuestro entender, un cambio de visión, de forma de prestar el Servicio de Formación. Nuestro reto es:

- Diseñar la arquitectura (conjunto de actores, métodos, tecnologías, aplicaciones y servicios, ... orientados a facilitar el aprendizaje).
- Más adecuada (en qué momento, en qué orden, con qué personas, con qué intensidad, ...).
- Del proceso formativo (qué acciones de comunicación interna, qué estructura de implantación, de seguimiento y de feedback, ...).

Hay que lograr que las personas puedan acabar diciendo: "¡Me lo he pasado bien!",... porque "la letra con sangre no entra". Entonces, sí habremos puesto en valor el servicio de Formación

- Que permita alcanzar los objetivos (de satisfacción, de aprendizaje, de transferencia) esperados del proyecto.

Somos, por tanto, algo más que "dadores de cursos": ¿Arquitectos, ingenieros, estrategas, directores de escena, ...? ¿Nunca os han llamado algún cliente interno para decirnos: "... nos gustaría/necesitamos/... que nos DEIS unos cursillos"? Esta escena representa el paradigma casi perfectamente todo lo contrario de lo que supone poner en valor el Servicio de Formación: reactividad, pasividad de los clientes internos, la superficialidad y la irrelevancia de lo "diminutivo en la empresa", la situación de dependencia ante el proceso de construcción de un proyecto formativo por parte del cliente interno, la imagen devaluada que se proyecta como servicio de apoyo al negocio, ... ¿Debemos condenar cualquier acercamiento, iniciativa, desarrollo que se acerque a este entendimiento del servicio de formación?. Estoy convencido que sí: poner en valor el servicio de formación es la antítesis de "dar cursillos".

Por lo hermoso de nuestra profesión, por la responsabilidad sobre nuestros presupuestos, sobre los costes de oportunidad de los mismos, de las marcas de nuestras empresas, de la confianza de nuestros compañeros, reivindicamos ser estrategas de la educación comprometidos con los objetivos de negocio, arquitectos de procesos de aprendizaje que ayuden a la implantación de estrategias, sistemas, herramientas; ingenieros de itinerarios formativos que ayuden al éxito profesional de nuestros compañeros de empresa, directores de escena que entrenan la interpretación de un servicio (bancario) excelente por el que cobramos a nuestros clientes y gracias al cual nos ganamos nuestro salario y podemos experimentar sensaciones placenteras de logro y afiliación. Y además de todo esto, que las personas puedan acabar diciendo: "¡me lo he pasado bien!", ... porque "la letra con sangre no entra". Entonces, sí habremos puesto en valor el servicio de formación.

UN EJEMPLO: EL PLAN DE ACOGIDA DE CAJA MADRID

El *Plan de Acogida de Caja Madrid* es un Plan de Formación específicamente diseñado para el colectivo de personas de Nueva Entrada que pasan a desarrollar sus funciones en la Entidad como comerciales del Grupo.

Los objetivos que persigue el Plan de Acogida de Caja Madrid son los siguientes:

- Dar a conocer el Modelo de Gestión del Grupo, que incluye –entre otros aspectos – el modelo de atención a clientes y de calidad de servicio del Grupo Caja Madrid.
- Reforzar los conocimientos bancarios y económico-financieros necesarios para la atención de clientes y el desarrollo de su función.
- Entrenar las habilidades de comercialización de productos y servicios de Caja Madrid.

El reto del mismo es lograr que en un periodo de seis meses estas personas estén suficientemente preparadas para responder con calidad y eficacia tanto a las demandas de nuestros clientes como a las exigencias del negocio. El Plan se desarrolla en varias fases a lo largo de sus primeros seis meses como empleados de la Caja (ver Tabla I).

En una primera fase participan en la “Jornada de Presentación Institucional” en la que interviene el Área de Comunicación Interna, representantes de Banca Comercial, la Gerencia de Recursos Humanos, el Área de Calidad y Obra Social de Caja Madrid. Se trata de una jornada de bienvenida a nuestro Grupo en el que se les explica a los participantes:

- Origen e historia de Caja Madrid.
- Cual es nuestro Proyecto Estratégico.
- Cual es nuestra estructura organizativa.
- Plan de Calidad de Caja Madrid.
- Normas y Criterios en materia de Actuación Profesional.
- Aspectos críticos de Prevención de Riesgos Laborales.

- Condiciones Laborales
- Áreas de actuación de la Obra Social de Caja Madrid.
- Plan de Formación de Acogida.

Normalmente se celebra una “Jornada de Presentación Institucional” todos los meses, en la Torre de Caja Madrid, y se invita a la misma a todos los nuevos empleados incorporados durante el mes anterior.

En la segunda fase realizan el Programa Formativo “Nueva Entrada”, de al menos 24 horas de duración. A lo largo de estas primeras sesiones formativas se les explica, y practican, los aspectos claves para poder, desde el primer día, saber como manejarse en una de nuestras oficinas en relación a los aspectos más sencillos e importantes de sus primeros pasos como Comerciales: Atención al Cliente, Productos Caja Madrid, Operativa interna Caja Madrid, abrir y cerrar el puesto, cuadrar la Caja, la gestión de los autómatas, la Operativa Básica de Caja o del Puesto Comercial,...

Uno de los contenidos del Programa Formativo de “Nueva Entrada” son los relacionados con la Seguridad en la Oficina, para cuya impartición interviene el Área de Seguridad de Caja Madrid. El objetivo perseguido es que los empleados conozcan:

- Los elementos de seguridad con que cuenta la Oficina y sus principales características.
- Las pautas de comportamiento idóneas en relación a la seguridad.
- Las mejores formas de proteger a las personas y a los bienes materiales.
- Cómo evitar sustracciones en la sucursal.

Para conseguir que ésta formación vaya ligada a la realidad del día a día de los profesionales del Grupo, parte de la Formación de Acogida se realiza en los Centros de Formación FIS que tienen como objetivo crear un entorno de formación idéntico a de una Oficina de Caja Madrid.

Esta segunda fase, suele implantarse en grupos pequeños que permitan un entrenamiento personalizado, en ocasiones hasta individualizados, para garantizar que nadie se incorpore a su destino sin haber recibido

ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACOGIDA		
I Fase	“Jornada de Presentación Institucional”	8 horas
II Fase	Programa de “Nueva Entrada”	24 horas
III Fase	“Formación Financiera Bancaria Básica”	107 horas
IV Fase	“FoCo Acogida”	24 horas
V Fase	“FIS: Taller de Ventas”	24 Horas
	Total Plan de Acogida	187 horas

FUENTE > Caja Madrid, 2007.

esta formación inicial de "nueva entrada". El objetivo en estas primeras acciones es facilitar la incorporación de la persona a su inmediato destino.

En la tercera fase realizan el Programa Formativo "Nueva Entrada", de al menos 24 horas de duración. A lo largo de estas primeras sesiones formativas se les explica, y practican, los aspectos claves para poder, desde el primer día, saber como manejarse en una de nuestras oficinas en relación a los aspectos más sencillos e importantes de sus primeros pasos como Comerciales: Atención al Cliente, Productos Caja Madrid, Operativa interna Caja Madrid, abrir y cerrar el puesto, cuadrar la Caja, la gestión de los autómatas, la Operativa Básica de Caja o del Puesto Comercial,...

Esta tercera fase, suele implantarse en grupos pequeños que permitan un entrenamiento personalizado, en ocasiones hasta individualizados, para garantizar que nadie se incorpore a su destino sin haber recibido esta formación inicial de "nueva entrada". El objetivo en estas primeras acciones es facilitar la incorporación de la persona a su inmediato destino.

La cuarta fase es un programa de formación mixto llamado "Formación Financiera Bancaria Básica" con una duración total de 107 horas, en el que se alternan módulos *on line* con sesiones presenciales.

Durante el desarrollo de este Programa Formativo, las personas de Nueva Entrada realizan una completa revisión de los conocimientos bancarios básicos relacionados con el conjunto de operaciones y servicios financieros comercializados en la Red de Oficinas de Caja Madrid. El objetivo es que los clientes se sientan bien atendidos, y los empleados adecuadamente preparados.

En este programa, y para cada módulo, se realiza un *pretest on line*, que permite ajustar los contenidos a trabajar por cada participante. El objetivo es adecuar la formación de las personas a sus auténticas necesidades. Por otro lado, al finalizar cada módulo se realiza un *postest* para garantizar que la persona ha aprendido lo que necesita, y si este no fuera el caso, recomendarle que partes del módulo tiene que repasar o revisar.

En las sesiones presenciales se refuerza lo estudiado en los módulos *on line* y se resuel-

ven actividades y casos prácticos que permitirán relacionar los conocimientos técnicos adquiridos a la realidad comercial del día a día. Durante esta fase todos los participantes disponen del apoyo de un "tutor" que les va a acompañar durante el desarrollo de todo el Programa para resolver cualquier duda, así como comentar las actividades, ejercicios y desarrollo general del Programa Formativo.

En la quinta fase realizan el Programa Formativo mixto "Foco Acogida", con una duración total de 24 horas, orientado al desarrollo de los comportamientos comerciales más eficientes para la gestión de nuestros clientes, mediante la adquisición de hábitos de uso de las herramientas comerciales y de gestión de la información. Los participantes en el aula de formación utilizan herramientas en real, realizan simuladores de negocio y píldoras formativas así como resuelven dudas a través de las prácticas que se hacen con la Intranet, la Ficha de Cliente, la Agenda, los Portales...

En la sexta fase de su Plan de Acogida, estas personas realizan la Acción Formativa "Formación FIS: Taller de Ventas" con una duración total de 24 horas. Se desarrolla en los Centros de Formación FIS para que en un entorno idéntico al de una oficina, los comerciales entrenen las etapas del proceso comercial mediante la realización de un total de 18 role plays en los que van a mejorar las habilidades Comerciales practicando continuamente sobre casos reales de productos y servicios de Caja Madrid. Cómo argumentar un producto, cómo rebatir objeciones de

FIS: PROGRAMA FORMATIVO PARA COMERCIALES





precio, de tipo fiscal, sobre la competencia... o cómo propiciar y lograr el cierre de una venta son los elementos críticos de esta etapa de su proceso de formación.

Durante esta fase, gracias a la variedad de *role plays*, al participante se le explica en qué competencias comerciales debe mejorar y como lograrlo. Tanto el modelo de *feed back* como el modelo de plan de mejora es muy operativo y práctico, basado en conductas observables extraídas de las encuestas a clientes y los resultados del *Mystery Shopper*. Las conductas observables reflejan comportamientos asociados a si se indagan las necesidades financieras del cliente, a si se utiliza el estilo relacional adecuado durante la entrevista, a si el comercial transmite confianza en el producto, o si deja alguna objeción sin rebatir, o si intenta, o no, cerrar la venta en el acto,... Estos son algunos de los parámetros a analizar con cada uno de los participantes durante el desarrollo de la Acción Formativa.

Por último, en la séptima fase del Plan de Acogida las personas de nueva Entrada realizan una extensa formación en materia de Seguros. Esta formación, que está alineada con los requerimientos normativos que introduce la nueva Ley de Mediación, profundiza en las características técnicas de cada una de las gamas de producto de Seguros que comercializamos en la Red de Oficinas, así como en el entrenamiento de las mejores prácticas a la hora de comercializarlos.

Módulos Programa Formativo
El negocio Bancario y su Entorno.
Matemáticas Financieras.
Contabilidad Bancaria para Comerciales.
Derecho Básico para Comerciales.
Cuentas y Depósitos.
Valores Mobiliarios e Inversión Colectiva.
Operaciones con Producto de Previsión.
Operaciones de extranjero.
Créditos y Préstamos.
Descuento comercial y Financiación Especial.
Operaciones de Servicio.

Para la impartición de estos Programas Formativos asociados a la Formación de Plan de Acogida se cuenta con un equipo mixto de Formadores Internos y Externos. Los for-

madores internos, son básicamente profesionales que desempeñan su función como Directores o Subdirectores, también algunos Comerciales, que colaboran con el Servicio de Formación para transmitir una visión muy ligada a la operativa diaria y al negocio de la Entidad. A lo largo de 2007 ya han iniciado su Plan de Acogida más de 960 personas.

UNA CONCLUSIÓN

Cuando decidimos denominar a todo este plan de formación de nueva entrada Plan de Acogida, no fue producto de un pronto, ni de una moda de mercado,... sino de un compromiso:

1. **Con los nuevos compañeros:** ¿cómo habríamos querido ser nosotros mismos recibidos en nuestra empresa el primer día de trabajo?
2. **Con los responsables inmediatos que acogen a estos nuevos compañeros:** ¿cómo me gustaría recibir de preparado a un nuevo colaborador?
3. **Con los compañeros del nuevo compañero:** ¿cómo podemos lograr que los compañeros sientan que el "nuevo" aporta valor, ayuda de verdad,...?
4. **Con los responsables de la red comercial:** ¿cómo podemos minimizar el periodo de aprendizaje de un nuevo profesional para que se adapte con éxito a la función y contribuya lo que esperamos de él?
5. **Con la Entidad:** ¿Cómo asegurar que 960 incorporaciones, que han de integrarse por 20, 30, 40 años de vida laboral en la Caja, reempiecen con buen pie su carrera profesional?,...

Un compromiso muy sencillo: acoger a esa persona en nuestra Entidad y en nuestro Proyecto en uno de los momentos más especiales de cualquier profesional –algo imborrable– : "el primer trabajo, el primer destino, el primer jefe, compañeros... el inicio de un camino profesional en el Grupo Caja Madrid". ▲

NOTAS

- 1 Este artículo ha sido elaborado con la colaboración y apoyo de todo el equipo del Servicio de Formación de Caja Madrid.

UNA NOTA TÉCNICA

Un Centro FIS representa un entorno de formación idéntico a una oficina real de Caja Madrid que permita la recreación de situaciones reales para el entrenamiento de las mejores prácticas en diferentes ámbitos.

Las situaciones de negocio que se entrenan en los Centros FIS se agrupan dentro de las siguientes categorías:

- Calidad de Servicio y en la atención al Cliente.
- Comercialización de productos y técnicas de venta.
- Procesos y procedimientos relacionados con las necesidades operativas.

Para ello se utiliza una metodología eminentemente práctica: desde el primer minuto el formador se centra en recrear situaciones reales y propicia que los participantes desarrollen un aprendizaje práctico y experimental basado en el día a día de las diferentes situaciones de negocio que se dan en una sucursal.

¿DÓNDE ESTÁN LOS CENTROS FIS?

Actualmente se encuentran operativos seis Centros FIS, tres de ellos en Madrid (uno cerca de Argüelles, otro en Leganes y el tercero en Majadahonda), uno en Barcelona, otro en Sevilla y el último en Valencia.

¿QUÉ FORMACIÓN IMPARTIMOS EN LOS CENTROS FIS?

Las acciones Formativas que se imparten en los Centros FIS son fundamentalmente aquellas que están ligadas a la Planificación Táctica de Banca Comercial.

PERSONAS DE NUEVA ENTRADA <ul style="list-style-type: none">• Formación Personas Nueva Incorporación.• Formación ETT.• Formación COL. (Coberturas on Line)• Formación Becarios.• Taller de ventas.	PROYECTO CALIDAD <ul style="list-style-type: none">• FIS Calidad:<ul style="list-style-type: none">– Calidad atención al Cliente y Gestión de Quejas.– La Seguridad en la Oficina. Prevención.• FIS Comercialización:<ul style="list-style-type: none">– Cómo cerrar la venta en la entrevista.– Cómo vender un Ahorro Seguro.– Cómo vender un Fondo de Inversión o un Plan de Pensiones.– Rentabilidad Financiera Fiscal de los Productos de Caja frente a los de la Competencia.– Cómo rebatir objeciones y cerrar una venta.• FIS Operativa:<ul style="list-style-type: none">– Apertura cuenta: a un Menor, a un No Residente, a Sociedad en Constitución,...– Prevención de hurtos y estafas.– Operativa Testamentarias.– Resolver incidencias con Cheques/Letras de cambio.
PROYECTO BANCA PERSONAL <ul style="list-style-type: none">• FOCO Banca Personal.• FOCO Entrevista Optimización.	
PROYECTO BANCA DE PARTICULARES <ul style="list-style-type: none">• FOCO Gestión de Clientes.• Gestión Comercial de Empresarios y Autónomos.	

¿QUÉ OPINAN LOS FORMADORES INTERNOS SOBRE LOS CENTROS FIS?

Algunos comentarios de los formadores internos que ya han podido impartir Acciones Formativas en los Centros FIS:

1. "La primera vez que visitamos un Centro FIS, sentimos que nos encontrábamos ante algo rotundamente diferente a cualquier otro centro de formación que hubiéramos visto con anterioridad. Ésta es, probablemente, la misma sensación que experimenta cualquiera de los numerosos participantes que han recibido algún tipo de formación en estos centros. Las ventajas con las que nos encontramos saltan a simple vista. No existe mejor entorno para entrenar comportamientos comerciales, que la recreación exacta de una oficina, donde día a día tantos compañeros desempeñan su función. Si a todo ello le unimos las ventajas que nos proporcionan los avances tecnológicos del centro en cuanto a ordenadores tablet PC, pantalla gigante y un largo etcétera, el rendimiento en el aprendizaje se incrementa notablemente. Y, en definitiva, ese es nuestro último y más importante objetivo: una formación útil y aplicable."
2. "El acercamiento del proceso formativo a la realidad del negocio, desarrollando modos de actuación sustentados en la actividad diaria provoca en los participantes una situación de cotidianidad y despierta en ellos la inquietud de la auto-evaluación y aprendizaje.

Por otra parte, el escenario y la estructura formativa de los Seminarios FIS enriquecen, complementan y actualizan el propio proceso pedagógico, dinamizan el trabajo del grupo y permiten que todos los participantes en el curso (formadores y participantes) identifiquen como propio los ejercicios que se desarrollan durante el curso: es como si fuera realmente una situación de comercialización a un cliente de Banca Personal."