

Les entitats financeres, dades de l'experiència en formació



Francesc Obiols i Argerich

Abans de res, voldria felicitar la Societat Andorrana de Ciències (SAC) per la celebració, novament, de les seves Jornades.

Aquesta edició ja és la quinzena i, per tant, és evident l'encert de la seva realització any rere any i la rellevància de les seves aportacions a la societat andorrana.

Especialment aquest any, en aquests moments de crisi econòmica i on l'amenaça de l'atur es fa present arreu, fer una reflexió sobre la formació per a la vida laboral és del tot encertat, necessari i actual.

També voldria aprofitar l'ocasió per agrair a la SAC la seva invitació per participar en aquestes Jornades, i també reconèixer el patrocini d'activitats d'aquest tipus tant al ministeri d'Educació i Cultura del Govern d'Andorra com a la Fundació Crèdit Andorrà.

Introducció

En la meua presentació intentaré respondre a la pregunta que es planteja per a les Jornades de la SAC d'aquest any: Quina formació per a la vida laboral?

Lògicament, intentaré respondre a aquesta qüestió des del meu punt de vista, és a dir, d'aquell que observa la realitat de la formació i la vida laboral a casa nostra, des del departament de RRHH d'una entitat financera.

Per intentar respondre a la qüestió que ens planteja aquestes Jornades, intentaré respondre a les següents preguntes:

- És necessària la formació per a les entitats financeres?
- Quina formació fan les entitats financeres?
- Quines són les perspectives de futur?

És necessària la formació per a les entitats financeres?

La resposta és clara: efectivament la formació és important per a les entitats financeres.

D'una banda, a l'hora de seleccionar un possible candidat, el nivell educatiu és un bon pronosticador del seu èxit en la incorporació al món laboral.

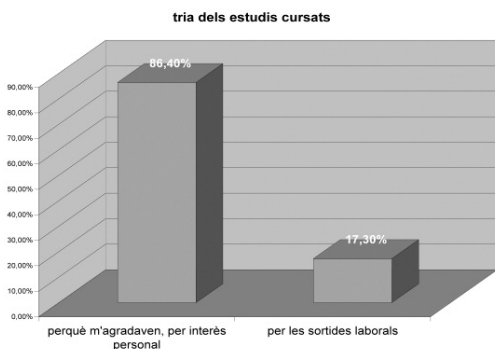
Per tant, podríem dir que la formació prèvia a la vida laboral és necessària, però consultant els estudiants universitaris andorrans¹ que darrerament s'han anat incorporant al món laboral, ens adonem d'alguns elements que ens poden portar a concloure que la formació actual no està especialment plantejada per donar resposta a les necessitats del mercat laboral.

- Els alumnes no trien principalment els seus estudis universitaris per les sortides laborals.

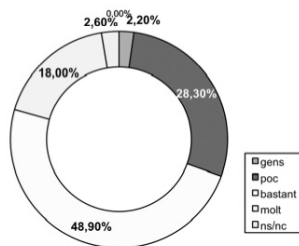
- Existeix un percentatge important d'alumnes (30%) que pensa que la formació rebuda és poc o gens adequada al mercat laboral. Aquest percentatge s'incrementa fins al 50% en els alumnes que han cursat estudis universitaris en ciències humanes i socials.

- En concret es critica la insuficient formació pràctica i en competències instrumentals.

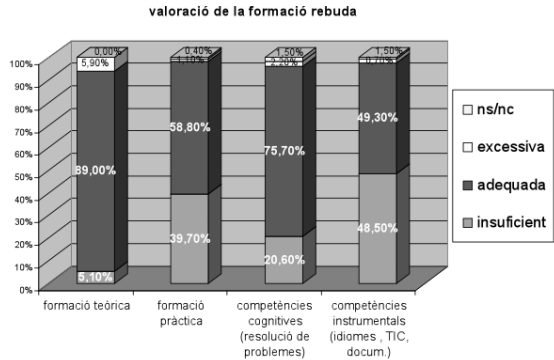
Amb aquests raonaments, els estudiants no fan res més que reconèixer la necessitat d'incorporar en la formació altres components que els actuals (molt centrats en la teoria) i constatar la importància de les competències² aplicades a l'àmbit professional com un factor vital per a la incorporació al món laboral.



adequació de la formació rebuda a les demandes del mercat



(Font: Centre de Recerca Sociològica IEA)



(Font: Centre de Recerca Sociològica IEA)

D'altra banda, la formació és també important en relació amb les persones que ja treballen per a l'entitat.

Els avantatges competitiu tradicionals són imitables i cada vegada més ràpidament. Les organitzacions, doncs, només es poden diferenciar per elements intangibles i entre ells, destaca l'equip de persones que formen l'empresa.

Les persones són les que fan possibles les empreses. Sense el capital humà les organitzacions no serien res més que projectes sobre el paper; per tant, la formació contínua és fonamental per a les empreses, ja que permet:

- Fer créixer personalment i professionalment les persones que formen part de l'equip humà i, per tant, fer avançar l'organització.
- Adaptar a la realitat de cada empresa els coneixements genèrics apresos.
- Desenvolupar les competències professionals dels col·laboradors.
- Fer efectives les polítiques i estratègies de l'empresa.
- Respondre a canvis en l'entorn.
- Certificar, de cara als clients, la capacitat dels professionals d'una entitat.
- Assegurar una bona prevenció dels riscos laborals.
- ...

Quina formació fan les entitats financeres?

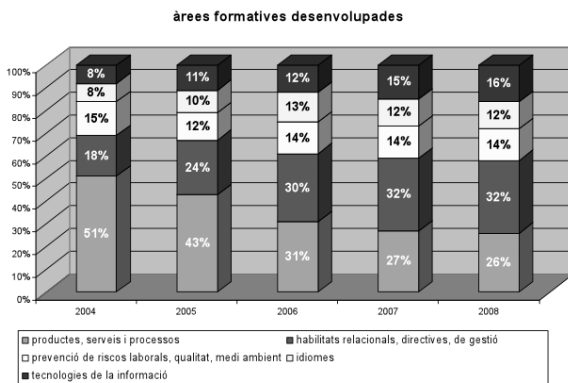
La millor manera d'aprendre les coses, és fent-les: "Formació al lloc de treball."

Però en nombroses ocasions, segurament en massa casos, aquesta alternativa no és possible i és necessari recórrer a accions formatives més estàndards.

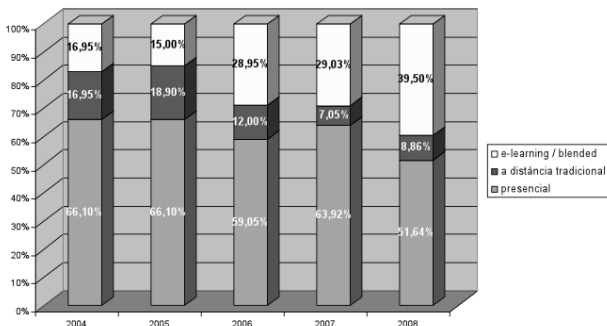
La formació en les empreses espanyoles, i per mimetisme en les andorranes, ha seguit durant els darrers anys una evolució en els continguts que ha anat reduint la formació en productes, serveis i processos, per passar a incrementar la formació centrada en les habilitats de diferents tipus (relacionals, de gestió, directives, ...).

Pel que fa a la metodologia formativa, l'evolució dels darrers anys també ha estat força notable, especialment en les entitats financeres, i ha estat marcada per un important creixement de la formació en línia i, en paral·lel, una reducció de la formació presencial.

(Font: Fundación Élogos, *El Estado del arte de la formación en España 2008*. Elaboració pròpia)

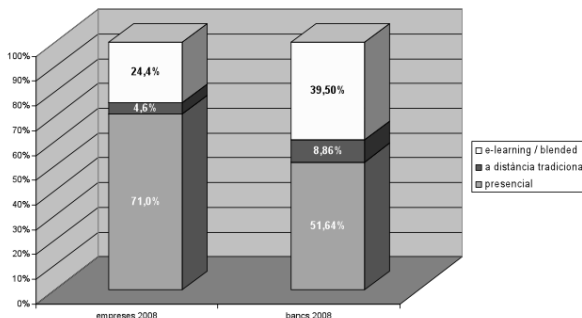


metodologia de formació als bancs



(Font: Grup de Responsables de Formació a les Entitats Financeres (GREF), *Ratios de Formació 2008*. Elaboració pròpia)

comparació metodologia formació (2008) empreses vs. bancs

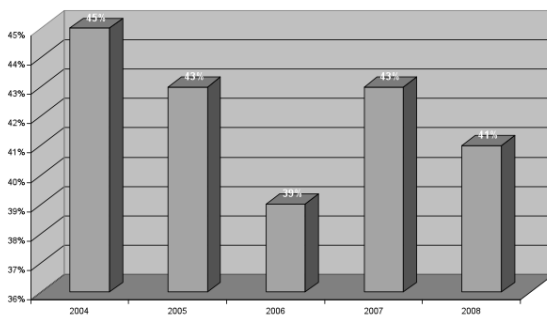


(Font: Grup de Responsables de Formació a les Entitats Financeres (GREF), *Ratios de Formació 2008*. Fundación Élogos, *El Estado del arte de la formación en España 2008*. Elaboració pròpia)

Molt remarcable en la formació dins de les empreses és la constant participació dels mateixos empleats com a formadors interns. A banda de la lògica disminució de costos, també aporta altres valors, com la transmissió d'una determinada cultura d'empresa, una aplicació directa dels coneixements, una capacitat de resposta molt ràpida...

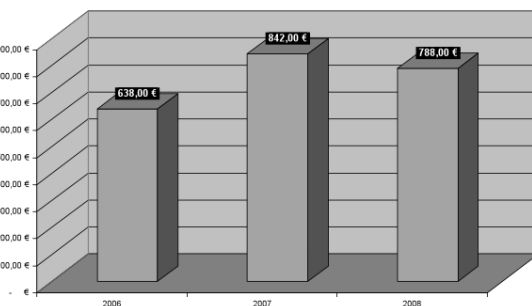
Amb relació a la inversió realitzada per les entitats, la tònica ha estat d'un creixement continuat durant els darrers anys, tot i que durant l'exercici 2008 la conjuntura de crisi ha canviat la dinàmica i ha provocat una disminució dels recursos dedicats a formació. Per al proper 2009, la lògica de restriccions seguirà imposant-se.

percentatge pressupost de formació NO externalitzats



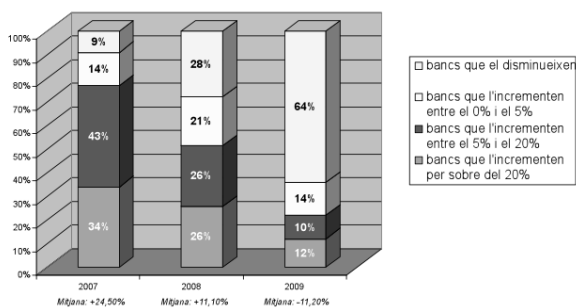
(Font: Fundación Élogos, El Estado del arte de la formación en España 2008. Elaboració pròpia)

inversió mitjana en formació per empleat als bancs



(Font: Grup de Responsables de Formació a les Entitats Financeres (GREF), Ratios de Formació 2008. Elaboració pròpia)

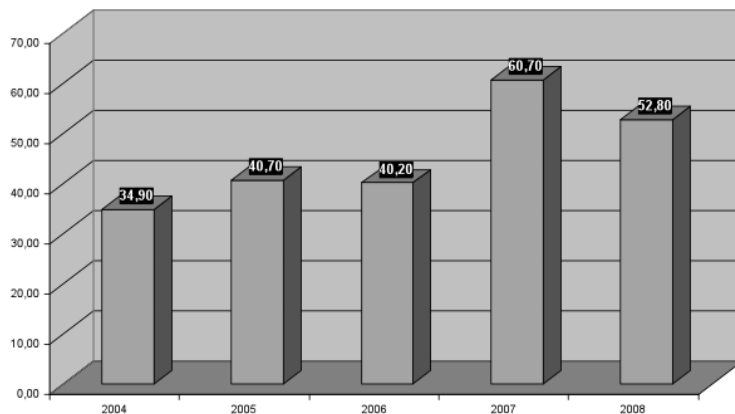
evolució pressupost formació als bancs



(Font: Grup de Responsables de Formació a les Entitats Financeres (GREF), Ratios de Formació 2008. Elaboració pròpia)

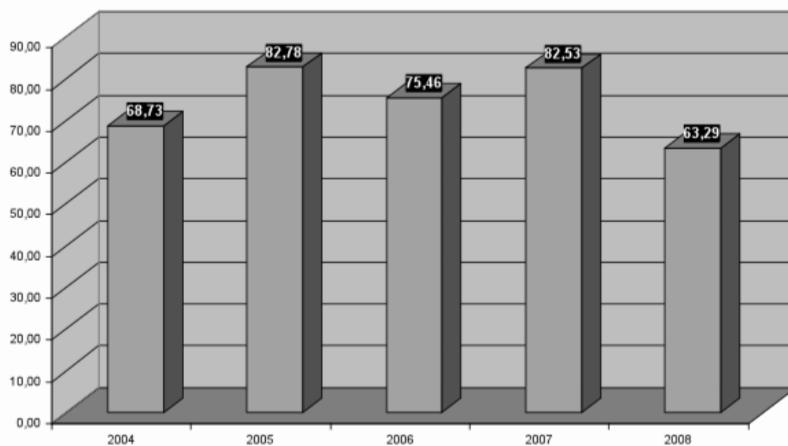
I, finalment, la inversió de les persones que treballen a l'empresa en nombre d'hores dedicades a formació ha estat creixent durant els darrers anys, però de la mateixa manera que la inversió en formació, el creixement per al 2008 ha estat negatiu i molt probablement també ho serà per al 2009.

nombre hores formació per treballador i any als bancs



(Font: Grup de Responsables de Formació a les Entitats Financeres (GREF), Ràtios de Formació 2008. Elaboració pròpia)

nombre hores formació per treballador i any als bancs andorrans



(Font: Associació de Bancs d'Andorra (ABA). Elaboració pròpia)

LA SOBREQUALIFICACIÓ



L'ADEQUACIÓ DE CONTINGUTS



INCORPORACIÓ PROGRESSIVA



Quines són les perspectives de futur?

Pel que fa a la formació prèvia a la incorporació al món laboral, m'agradaria comentar algunes idees que segurament són més desitjats que no pas perspectives de futur fonamentades en la situació actual.

És evident que el sistema educatiu ha de proporcionar més coneixement que aquells únicament aplicables al sistema productiu, però de totes maneres no es pot aïllar d'aquest context i hi ha certs aspectes en els quals podem millorar si els actors implicats actuem de manera més coordinada:

Una major adequació entre els nivells educatius de la població i les necessitats reals de la societat (la sobrequalificació, des d'un punt de vista funcional és una inversió en formació desaprofitada).

Incrementar l'ajustament entre el contingut de les formacions i les necessitats de les empreses (diàleg entre empresaris, agents socials i els formadors).

Optar per sistemes educatius que mirin d'incorporar els alumnes al mercat de treball de manera progressiva (encara durant la seva etapa acadèmica).

I pel que fa a la formació contínua, la que ja fem dins de l'empresa, cal afirmar que la situació actual no farà sinó accelerar aquells canvis en la formació que ja eren necessaris, però que han esdevingut ineludibles per superar els canvis conjunturals i estructurals que es presenten per al futur.³

Pel que fa als continguts, a curt termini, les previsions apunten cap a una reducció

general de les partides dedicades a formació i la concentració en la formació més *hard*, és a dir, en la que fa referència a productes, serveis i processos.

Una vegada superada aquesta etapa actual de restricció pressupostària i de *retorn als bàsics*, la lògica seria tornar a créixer en la formació més *soft*, que fa referència a les competències més instrumentals i actitudinals, per arribar a un cert equilibri amb la formació més tècnica.

En el futur es farà més necessari avaluar i mesurar l'impacte de la formació en l'aportació de valor a l'organització. Hi ha diferents mètodes (ROI, Kirpatrick) però cap ha acabat d'imposar-se i de demostrar la seva bondat.

Pel que fa a la metodologia, els pronòstics semblen tendir cap a:

- Una formació on l'*e-learning* i el *blended learning* agafen més pes respecte a la formació presencial.

- De totes maneres, cal tenir en compte que dins de la formació presencial ja s'estan incorporant tot un seguit de pràctiques que disten força de la formació tradicional i magistral a l'aula. Aquestes accions tenen com a objectius:

- *Aprendre practicant*: Role-plays, Business Game, Outdoor-training...

- Ajustar el mètode a l'*alumne* i al *contingut*: Coaching, Brainstorming, Story Telling...

Cursos de menor durada però amb més preparació i cost (importància del disseny i la seva elaboració).

Davant d'una realitat imprevisible, formacions que es caracteritzaran per ser:⁴

- *Obertes*: la formació tradicional aporta seguretats amb instruccions precises, però l'entorn actual és incert.

- *Pràctiques*: la teoria és necessària per sistematitzar i ordenar allò conegut, però no és suficient per respondre a noves realitats.

- *Col·laboratives*: no hi ha experts en aquestes noves circumstàncies, el coneixement es va generant entre la gent que treballa. Model de formació multidireccional on el rol de formador varia.

- *Basades en el descobriment*: importància de la gestió del canvi en les accions formatives. És important adonar-nos que les coses no les seguirem fent com fins ara.

Francesc Obiols i Argerich

Director de Relacions Humanes de Crèdit Andorrà

NOTES

¹ Batalla, J.; Casals, M.; Fernández, C. (2009) *La Formació i el Mercat de Treball a Andorra*. Centre de Recerca Sociològica IEA

² Jericó, P.(2001) *Gestión del Talento*. Prentice Hall

³ Segrelles, F. "El departamento de formación ante la crisis: ¿Qué hacer?" *Equipos & Talento*, juny 2009

⁴ Aguilar, J.(2009) "Formación para momentos de cambio" *Executive Excellence*, 63