



Juan Jesús Vives Ruiz



## La formación, clave del cambio

La banca tradicional, tal y como la conocíamos, está desapareciendo, está dando entrada paulatinamente a nuevas formas de hacer banca. La transformación digital avanza a pasos agigantados. El porcentaje de usuarios de banca por Internet en España no deja de crecer año tras año, aunque todavía se encuentra por debajo de la media europea, según datos de la Oficina de Estadística de la Unión Europea. La ratio en nuestro país se situó en el 46% en 2017, todavía inferior al 52% de los países comunitarios, al 62% de Francia y a considerable distancia de los países nórdicos, donde el grado de penetración de la banca digital supera ya el 90%. Nos queda camino por recorrer, pero nadie duda de que la banca del futuro es digital.

La mayoría de los bancos españoles trabaja desde hace años en su transformación digital. Basta leer sus memorias e informes anuales para darse cuenta del gran esfuerzo y de las cuantiosas inversiones que llevan a cabo en tecnología, con el fin de modernizar sus estructuras y adaptarse al mundo digital.

El mayor activo que tienen los bancos sigue siendo su personal. Pero esta clásica afirmación, uno de los paradigmas atemporales de la banca española, debe estar sometida a un proceso de revisión permanente. Si las personas no evolucionan conforme lo hace el modelo de negocio, su dificultad para adaptarse puede llegar a ser uno de los principales problemas de las entidades, hasta el punto de poner en riesgo su supervivencia. Por ello, hoy más que nunca, es necesario entender la formación como una inversión de futuro, así como un elemento imprescindible, transversal y prioritario en la gestión de personas. La formación es y será clave en la gestión del cambio.

Los perfiles profesionales clásicos también han evolucionado. Desde hace más de dos

décadas, la práctica totalidad de las nuevas incorporaciones en la banca cuentan con titulación universitaria, por lo que ahora, más del 70% de los empleados son titulados. La apuesta por incorporar ingenieros, expertos en ciberseguridad, analistas de Big Data o matemáticos es otra buena prueba de que los tiempos han cambiado. Si a la excelente preparación académica de las nuevas incorporaciones añadimos la formación y experiencia adquirida en el transcurso de su vida profesional, podemos afirmar que hoy nos encontramos ante la plantilla más y mejor preparada de la historia de la banca. Y esto nos permite ser optimistas sobre la capacidad de las entidades para afrontar con éxito los grandes cambios que se avecinan.

La transformación digital no es el único reto formativo que hoy tienen las entidades. Hasta ahora, los bancos desarrollaban sus políticas de formación con total libertad, con la única excepción de la formación obligatoria en temas tan específicos como la prevención del fraude y del blanqueo de capitales o de los riesgos laborales. Hasta ahora, en un contexto de negocio bancario recurrente y previsible, el objetivo primordial de los planes de formación de las entidades eran el desarrollo de habilidades y competencias, tanto directivas como comerciales, el análisis y gestión del riesgo, y el conocimiento en productos y técnicas bancarias.

Sin embargo, las nuevas exigencias regulatorias, particularmente la Directiva de la Unión Europea 2014/65 conocida como Mifid2, han cambiado el planteamiento. Con el objetivo de reforzar la transparencia y la protección de los inversores, esta norma establece la obligación de garantizar que el personal que preste asesoramiento o facilite información a clientes sobre servicios de inversión dispone de los conocimientos y competencias necesarias para ello y, además, ha sido evaluado convenientemente mediante exámenes periódicos.

Esta medida supone un cambio sustancial tanto para los bancos como para los empleados. Otorga mayor relevancia al profesional y, en cierto modo, le da prestigio ante el cliente después de que la profunda crisis de la que aún estamos saliendo haya dañado considerable e injustamente la imagen de los trabajadores bancarios.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores ha publicado los criterios para la evaluación del personal que informa y asesora en su Guía Técnica 4/2017. En ella indica que las entidades sujetas a esta obligación “deben contar con procedimientos de formación y evaluación continuada del personal que garanticen que el mismo actúa de forma honesta, imparcial y profesional, en el mejor interés de los clientes” y que estos procedimientos deben contemplar, además, evaluaciones periódicas a los empleados. A partir de ahora, la forma de vender y comercializar productos financieros debe basarse en algo más que en la proverbial confianza.

La transformación digital y el cumplimiento con Mifid2, en las funciones de comercialización y asesoramiento, son los dos retos más importantes que debe afrontar el sector bancario en esta nueva era. Se juega su futuro en la próxima década. Cambia el modelo de hacer banca y de relacionarse con el cliente, aunque permanece la esencia del negocio. Es la hora de la formación y los bancos españoles están haciendo bien sus deberes.