

“GESTIÓN INTEGRAL DE UN PROGRAMA FORMATIVO”: CASO DE ÉXITO EN CAIXABANK

La ponencia gira en torno a una experiencia de éxito entre CaixaBank y ADITIO en un programa integral de formación. El objeto de la misma pretende explicar los aspectos de valor a tener en cuenta en cada una de las fases de desarrollo de un Programa formativo desde el Diseño del Programa hasta la Evaluación de Resultados. Si bien todos conocen el proceso completo de desarrollo de un plan de formación, pocos lo suelen llevar a la práctica en la totalidad de sus fases ya sea por presupuesto, por tiempo disponible o por cualquier otra razón. Imprescindible para su ejecución encontrar un partner externo de confianza que conozca el negocio, aporte valor y tenga mucha experiencia en e.learning .

PREMISAS DEL PROGRAMA:

Dirigido a todos los Empleados del segmento de Banca de Empresas de CaixaBank: empleados con experiencia con clientes empresas y especialistas del negocio de empresas.

Programa formativo blended virtual y presencial. Especial incidencia en la sistemática comercial en los procesos de oferta y venta de productos.

Objetivos negocio: Maximizar la eficiencia de las ventas y vinculación con clientes empresas.

FASE 1: DIAGNÓSTICO

No suele hacerse mucho hincapié en esta fase pero resulta trascendental para el éxito de un Programa de formación. En este caso se hizo una labor de campo yendo a las distintas territoriales y haciendo entrevistas selectivas con la Dirección de Área, los N+1 de los participantes y los propios participantes. Ello permitió enfocar la formación a las necesidades reales de los empleados y del negocio.

FASE 2: CREACIÓN DE CONTENIDOS E.LEARNING

Al ser un programa de larga duración se trabajó mucho como lograr que los alumnos no se cansaran, desistieran de la formación y les fuera útil en su labor cotidiana. Para ello se diseñaron nueve diseños instruccionales distintos para crear productos de e.learning con las siguientes características:

- Módulos de corta duración
- Módulos interactivos con la participación activa y continuada de los alumnos.
- Módulos creados ad hoc con las Áreas de Negocio cuyos contenidos reproducen casos reales con clientes.
- Módulos con distintos diseños en base a la creación de nueve plantillas distintas. Ello permitió que el alumno no tuviera la sensación de repetir continuamente la misma metodología y aspectos gráficos.
- Módulos que combinaban audio , video, audio en “entradillas”, etc.

FASE 3: ESPACIO DE FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Ubicación del Programa en plataforma LMS. Con el fin de trasladar la formación al negocio además de los módulos formativos se trabajó con dos elementos adicionales:

- Actividades tutorizadas: Puesta en práctica de lo aprendido en los módulos donde con preguntas cerradas y abiertas los alumnos explican casos de negocio. La actividad la revisaba un tutor especialista que daba “feed back” personalizado.
- Plan de Acción: Al inicio del Programa cada participante proponía su Plan de Acción a su N+1 que consensuadamente lo aprobaba y realizaba un seguimiento periódico. Con ello, la traslación de la formación al negocio era inmediata.

FASE 4: FORMACIÓN PRESENCIAL

A través de formadores internos se llevó a cabo una formación de formadores que permitió la extensión de la parte presencial de manera radial. En la formación de formadores se trabajaba la parte metodológica y el propio contenido. Acudía también el área de negocio y el objetivo de la misma era que el formador interno saliera de la sesión con su propio manual del formador debajo del brazo.

FASE 5: SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Convertimos el seguimiento automatizado en seguimiento empático y emocional. Tratamos a los alumnos intentando ponernos en su piel y empatizando con ellos. Logramos pactos de cumplimiento y un nivel de finalización superior al 95%.

FASE 6: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Fuera de los más que probables efectos en negocio lo que si podemos garantizar es que los participantes ganaron en motivación, calidad en su trabajo, organización y sistemática comercial lo que sin duda redundó en mejoras cuantitativas y cualitativas para la Entidad.