



Como banco internacional que ofrece servicio a clientes en toda Europa Central y Oriental, Raiffeisen International Group confía en el inglés como idioma común para garantizar un excelente servicio de atención al cliente y una comunicación eficaz entre sus equipos de trabajo internacionales.



Cuando Raiffeisenbank Austria adquirió el banco ruso Impexbank en 2007 para constituir Raiffeisenbank ZAO, la necesidad de dominar el inglés empresarial aumentó, ya que los empleados rusos, que daban servicio a 1,5 millones de clientes particulares y aproximadamente 60 000 clientes empresariales de 45 regiones del país, pasaron a formar parte de una empresa internacional.

“ El inglés es el idioma oficial de comunicación en Raiffeisen International Group. Para compartir especialización, participar en formación funcional o liderar diferentes proyectos, se espera que los empleados se comuniquen en “un idioma sin fronteras”: el inglés. Un buen nivel de inglés nos permite proporcionar servicios a nuestros clientes internacionales y nos ayuda a alcanzar nuestro objetivo: ser uno de los bancos universales líderes en Rusia. ”

—Julia Krasheninnikova-Poschik,  
directora de recursos humanos en Rusia y en la CEI, Raiffeisenbank ZAO

Al igual que otras instituciones financieras, Raiffeisenbank se esfuerza continuamente para obtener la máxima productividad y rentabilidad de sus operaciones. La capacidad de empleados, clientes, distribuidores y socios de comunicarse en un idioma común es clave para tal fin. La formación, conservación y desarrollo de talentos enfatizan esta necesidad de aprender inglés en Raiffeisenbank, donde el progreso de los individuos clave desempeña un papel fundamental en la promoción del compromiso, la motivación y la satisfacción del empleado.

En un entorno empresarial, donde la eficacia en el desarrollo y la utilización de los recursos es esencial, los programas de formación corporativos deben proporcionar resultados tangibles y medibles para prosperar. La accesibilidad a una amplia variedad de áreas geográficas, entornos de trabajo y sistemas de TI también son fundamentales para el programa de aprendizaje de inglés de Raiffeisenbank. GlobalEnglish ofrecía una solución a pedido, ampliable y asequible que cubría estas necesidades.

#### Sector

Servicios financieros

#### Resumen

Raiffeisenbank ZAO implantó GlobalEnglish Corporate Learning Service™ en sus oficinas de Rusia en 2007 para mejorar su eficacia organizativa, reducir los gastos de formación y proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo a sus empleados en todo el país. Alrededor de 3500 empleados han utilizado el programa desde su inicio, y desde entonces, Raiffeisenbank ha conseguido ahorrar un 60% en gastos de formación, así como obtener un mayor compromiso por parte de los empleados y un considerable aumento de la productividad.

## Un enfoque de equipo

En 2007, Raiffeisenbank implantó el servicio GlobalEnglish Corporate Learning Service. Desde su puesta en marcha, el programa ha sido utilizado por aproximadamente 3 500 empleados en más de 60 ubicaciones de once zonas horarias. “Gracias a GlobalEnglish podemos ofrecer un servicio de alta calidad igual para todos los empleados de nuestras diferentes ubicaciones en toda Rusia, además de gestionar el programa de forma interna y medir los resultados”, afirma Krasnova.

Los estudiantes de nivel básico y elemental utilizan exclusivamente GlobalEnglish; a partir del nivel pre-intermedio, utilizan una solución combinada en la que además de emplear el programa de GlobalEnglish, asisten a sesiones en aulas para tener la oportunidad adicional de practicar su expresión y comprensión oral. La jefa del proyecto, Marina Pisareva, con el apoyo de siete expertos regionales, gestiona el programa GlobalEnglish, desarrolla sus objetivos estratégicos, planifica su implantación en toda la empresa y realiza un seguimiento de su productividad. “La calidad y la dedicación de este equipo”, afirma Krasnova, “son elementos clave para el éxito del programa”.

“Percibimos nuestro papel más como asesores que como administrativos o expertos en la disciplina” comenta Pisareva. “Un objetivo y un equipo es nuestro lema para el éxito. Nuestro equipo del centro de formación trabaja de forma dinámica con los estudiantes para ayudarles a sacar el máximo partido a GlobalEnglish: los anima, los motiva y los mantiene informados de las novedades e innovaciones desarrolladas. Prestamos una atención especial a los responsables de la gestión, dado que de ellos depende todo el seguimiento del proceso, la aportación de comentarios y el apoyo a los estudiantes en sus equipos”.

Otros factores clave del éxito son el claro apoyo ejecutivo al desarrollo de talentos y al programa de GlobalEnglish, el compromiso de los encargados, y la motivación y el deseo de progresar por parte de los estudiantes. “Consideramos que nuestros estudiantes son nuestros clientes, pero a cambio, también esperamos que trabajen duro”, afirma Pisareva. Esta motivación se potencia con la celebración y promoción de los logros personales: los mejores estudiantes aparecen en la revista y la intranet corporativa, y su esfuerzo es reconocido en dos ceremonias anuales, donde reciben certificados firmados por los altos directivos. Esto aporta notoriedad al programa y sirve de estímulo para que otros empleados participen.

## Resultados

### Satisfacción de los estudiantes

Una aplastante mayoría de los estudiantes describen GlobalEnglish como un método “excelente”, “muy bueno” o “bueno”. Los estudiantes valoran especialmente la flexibilidad del servicio: la posibilidad de estudiar en cualquier momento y en cualquier lugar; progresar a su propio ritmo y emplear un plan de aprendizaje personalizado que se adapte a sus necesidades individuales. “Durante mis vacaciones en Vietnam pude acceder a GlobalEnglish con facilidad y combinar un maravilloso viaje con el aprendizaje continuo” explica el jefe de departamento de Moscú, Artem Andreev. “Los miembros de mi equipo también apreciaron poder mejorar su nivel de inglés y recibir consejos ad hoc, cuando y donde los necesitaban”.

“ Valoramos la estrategia de “tira y afloja” puesta en práctica por el equipo de GlobalEnglish. Son socios estratégicos con los que colaboramos para desarrollar nuevas ideas y poner en práctica sus continuas innovaciones en el sistema. El espíritu de nuestras discusiones es: “¿Cómo podemos hacerlo aún mejor?” ”

—Tatiana Krasnova, encargada del desarrollo de los empleados, Raiffeisenbank ZAO

### Asociación eficaz

Raiffeisenbank cuenta con total libertad para ejecutar el programa y recibe el apoyo estratégico y local del equipo de la cuenta de GlobalEnglish siempre que lo requiere. Los informes de resultados disponibles a través del sistema de GlobalEnglish y el análisis anual del retorno de la inversión permiten al equipo central de aprendizaje y desarrollo de Raiffeisenbank contar con el compromiso de los encargados de toda la empresa como socios empresariales en la implantación del programa.

### Importante ahorro económico

La implantación de GlobalEnglish ha permitido a la empresa ahorrar un 60% en costes operativos anuales en comparación con el anterior enfoque educativo basado únicamente en la formación en el aula. “Mantener el equilibrio adecuado entre valor y coste es fundamental” afirma Krasnova. “Otro elemento que se debe valorar también es el tiempo. En Raiffeisenbank hemos establecido un estándar muy claro: se espera que los empleados pasen del nivel elemental al nivel intermedio avanzado en un periodo máximo de dos años y medio. El requisito previo es que los estudiantes estén dispuestos a esforzarse e invertir su tiempo libre y energía en esta tarea”.

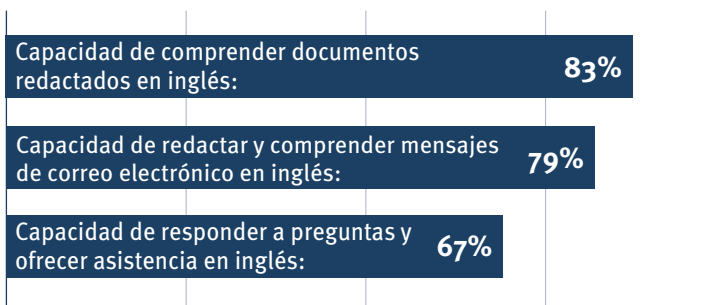
### Mejora en la productividad de la organización

Según la encuesta acerca del impacto de GlobalEnglish llevada a cabo por los usuarios en junio de 2009, los estudiantes de Raiffeisenbank ahorran 1,2 horas a la semana, un total de 8384 horas laborales al año, gracias a su mejor nivel de inglés y a las herramientas de apoyo en el lugar de trabajo de GlobalEnglish, lo cual equivale a casi un millón de dólares anuales de ahorro por incremento de la productividad.

### Mayor compromiso de los empleados

GlobalEnglish es percibido como uno de los programas de aprendizaje más atractivos y prósperos utilizados en Raiffeisenbank ZAO. “Los empleados valoran mucho el programa: les permite beneficiar a la empresa y crecer personalmente”, comenta Krasnova. En definitiva, contribuye al aumento de la satisfacción de los empleados. Y la participación continúa creciendo: la media de uso mensual de cada estudiante activo en 2009 ha aumentado en un 50% con relación a 2008, y Raiffeisenbank se sitúa ahora entre el 15% de empresas en todo el mundo que invierten más tiempo en el sitio de GlobalEnglish.

Porcentaje de estudiantes que han mejorado en situaciones laborales clave



“Realizamos un seguimiento de los resultados con regularidad, y los hechos y los números demuestran que estamos progresando. Para nuestros empleados, el hecho de poseer buen nivel de inglés otorga prestigio. El pasado invierno implantamos una campaña de motivación denominada “Campeones de inglés” en la que los mejores estudiantes y sus superiores recibieron el reconocimiento de los altos directivos y de todo el banco. Con esta iniciativa esperamos conseguir todavía mejores resultados y una mayor participación en el futuro.”

—Marina Pisareva, jefa de proyecto, Centro de formación Noroeste