

Un estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

# Entidades financieras - Mejorar los resultados a través del talento

Alcanzar el alto rendimiento mediante estrategias  
y capacidades de gestión del talento más eficaces

**accenture**

*Alto rendimiento. Hecho realidad.*



• Consultoría • Tecnología • Outsourcing



A medida que se acerca el final de la primera década del siglo XXI, la incertidumbre y una volatilidad extrema caracterizan al sector de servicios financieros. Este sector continúa marcado por tendencias macroeconómicas sobre las que ninguna institución financiera particular posee un control adecuado. Para la mayoría de los altos directivos de banca con los que hemos hablado y trabajado, las reglas del juego parecen haber cambiado definitivamente.

Al mismo tiempo, una característica del sector permanece invariable: las empresas de servicios financieros son organizaciones de personas. El éxito o el fracaso de estas entidades depende de la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel: los grupos que trabajan de cara al cliente, los directivos intermedios y el liderazgo ejecutivo. No cabe duda de que vienen tiempos de incertidumbre para todas las empresas de este sector, pero sabemos que una cosa es cierta: las entidades financieras que cuentan con un talento diferencial van a disfrutar de una ventaja competitiva a la hora de alcanzar el alto rendimiento.

¿Qué es una entidad financiera impulsado por el talento? Una organización que considera el talento de su capital humano como el motor principal para obtener una ventaja competitiva sostenida. En definitiva, es un banco o caja que sigue implacablemente pasos metódicos para traducir la estrategia de negocio en una estrategia de talento, que define sus competencias básicas y después adquiere, desarrolla ó externaliza los conocimientos necesarios para incorporar tales competencias.

Una entidad financiera impulsada por el talento destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales. Trabaja continuamente para orientar el desempeño de sus personas hacia actividades y conductas necesarias para prestar servicio a los clientes y ejecutar la estrategia del negocio. Ya que las ideas y las innovaciones son, por definición, aspectos que surgen en las mentes de los seres humanos, una entidad financiera impulsada por el talento se encuentra continuamente en sintonía con los métodos que el talento de sus profesionales ya considera prácticas y maneras de actuar aceptadas. Las innovaciones están siempre presentes entre los profesionales de una organización, sólo hace falta que los que toman las decisiones sepan hacia dónde mirar y a quién escuchar.

A partir de nuestra investigación y de un extenso trabajo con instituciones del sector de entidades financieras de todo el mundo, Accenture entiende lo que significa "alto rendimiento" para el sector, y lo que las empresas deben

realizar para adaptarse desde una perspectiva de gestión del talento con el fin de impulsar el éxito en el futuro. Este informe analiza las principales dimensiones de nuestro pensamiento, en función de los resultados reales ya alcanzados por las principales entidades.

Las apuestas de hoy en día son enormemente altas. Durante demasiados años, las instituciones de servicios financieros han limitado su enfoque principalmente a los recursos humanos y a la gestión del talento para identificar a los mejores o "más hambrientos" candidatos, y después recompensar sus éxitos individuales. Pero para muchas instituciones actuales con cierta perspicacia, cada vez resulta más evidente que la gestión del talento ya ha dejado de estar en manos de unos pocos triunfadores. Por el contrario, se trata de crear profesionales que en cada nivel sean capaces de contribuir a alcanzar el alto rendimiento. Hay que crear una cultura de excelencia. Se trata de contar con un liderazgo que vaya más allá de pronunciar simplemente palabras como



"Las personas son nuestro activo más importante". Los líderes del talento van más allá de estas palabras: también poseen el conocimiento necesario para hacer crecer este activo y la valentía adecuada para permanecer firmemente sujetos al mástil cuando la seductora canción de la sirena del corto plazo comienza a sonar de nuevo.

#### **La situación actual de la gestión del talento en la banca**

Durante los últimos 20 años aproximadamente, un gran número de empresas de todo el mundo se han labrado sus reputaciones como líderes no sólo en términos de rendimiento del negocio, sino también en términos de sus enfoques globales hacia la gestión del talento: su forma de optimizar el talento de sus profesionales y vincular su rendimiento a los resultados del negocio. Debido a que las sólidas capacidades de sus personas se asientan en un sistema de creencias bien afianzado, alimentado por un liderazgo ejecutivo y sostenido por una amplia gama de procesos, estas empresas alcanzan a menudo ventajas en el mercado que sus competidores

no pueden imitar con facilidad: definir, descubrir, desarrollar y utilizar el talento son aspectos que se convierten en capacidades diferenciadoras para estas organizaciones.

La mayoría de las instituciones financieras no han sido miembros habituales de esta lista de organizaciones impulsadas por el talento. Los radicales cambios introducidos en el sector de servicios financieros en general (y el sector bancario en particular) han afectado negativamente a las prácticas de gestión del talento y, en última instancia, a las personas y a las propias organizaciones.

A continuación mostramos un indicador del problema. Si analizamos la lista más reciente de las "100 mejores empresas para trabajar en América" que recopila la revista Fortune, descubrimos que no existe ni una sola institución de banca de gran tamaño (más de 10.000 empleados).

Por supuesto, ésta es sólo una lista, una forma de medir la respetabilidad

en el área del talento pero, sin embargo, este no es un buen síntoma.

Hoy en día, todos esos años en los que no se ha prestado atención a los problemas del talento están pasando factura a los bancos y a otras entidades de servicios financieros. La actual volatilidad del sector ha expuesto sus debilidades en múltiples dimensiones: estrategia, operaciones, tecnología y personas. Si las empresas no prestan atención, la confusión financiera reinante en estos días podría llevar a los bancos a prestar incluso menores niveles de atención a sus profesionales, una decisión que podría ir acumulando errores y desembocar finalmente en desventajas competitivas que podrían durar años.

Los bancos que deseen alcanzar un alto rendimiento durante los próximos años deberán ser capaces de equilibrar iniciativas inteligentes de transformación de costes con iniciativas paralelas dirigidas a mantener una diferenciación competitiva y una capacidad de ejecutar la estrategia.

## Alcanzar un alto rendimiento en banca

Un reciente y detallado estudio que forma parte de la iniciativa continua de investigación sobre negocios de alto rendimiento (High Performance Business) realizada por Accenture, se ha centrado en las características de las organizaciones de alto rendimiento en el sector bancario: la capacidad de obtener mejores resultados que los competidores a lo largo de ciclos económicos sostenidos y por encima de los cambios introducidos en la gestión. El estudio también se centra en lo que las entidades financieras deben hacer para alcanzar ese nivel de rendimiento.

Este análisis muestra que las entidades que han alcanzado un alto rendimiento destacan en tres categorías (véase la Figura 1).

1. Simplificación interior. En estos momentos, el recorte de costes ha sido bautizado con una expresión más precisa, como es el término "industrialización". Es decir, las entidades deben trabajar para reducir

el número de procesos y sistemas diferentes mediante la consolidación de las capacidades comunes y la reducción de la complejidad de los productos. Deben intentar encontrar la sencillez: normalizar productos, procesos y sistemas para mejorar la eficiencia.

2. Diferenciación exterior. A su vez, las entidades líderes están invirtiendo en iniciativas de diferenciación en aspectos como mejorar la eficacia de su fuerza de ventas, aumentar la capacidad de comprender a los clientes y adaptar o asociar los productos que resultan atractivos a sus diferentes segmentos de clientes.

3. Maestría de ejecución. El alto rendimiento en banca también se traduce en convertirse en maestros de la ejecución de programas de cambio transformacional, así como de la ejecución de las actividades diarias dirigidas a apoyar la estrategia operacional de la organización.

El talento del capital humano (y de aquellos que poseen funciones clave de liderazgo a la hora de gestionar y

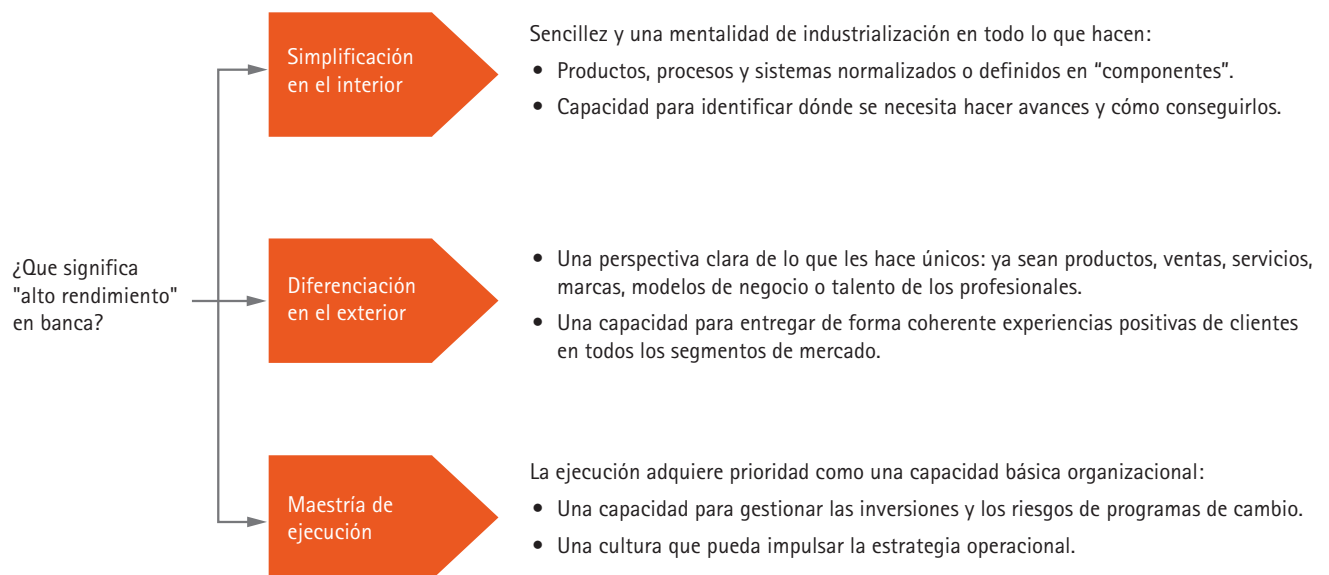
optimizar el desempeño del talento) juega un papel esencial en estas tres dimensiones:

### Simplificación en el interior

La normalización e industrialización de procesos y las técnicas de venta entre otros muchos factores no significan nada si las personas no han recibido una formación adecuada y si su rendimiento no se gestiona e incentiva para realizar tales procesos. La desconexión que muchos directivos de banca sienten continuamente (entre las directrices que provienen de "altos niveles" y la forma real de hacer las cosas) a menudo es una cuestión de cambiar los procesos teóricos pero no poner en marcha después los incentivos adecuados para orientar realmente los comportamientos de las personas hacia nuevas direcciones.

La simplificación desde una perspectiva del talento también exige la normalización de productos, procesos y sistemas básicos de recursos humanos o de gestión del talento, entre los que se incluyen:

Figura 1: El alto rendimiento en la banca significa alcanzar la maestría en tres áreas distintivas



A partir de nuestro trabajo con entidades financieras de todo el mundo y de nuestra investigación sobre las características del alto rendimiento en el sector de servicios financieros, sabemos que convertirse en una entidad financiera de talento es un objetivo que se puede alcanzar, y que puede producir mejoras sostenibles en el rendimiento del negocio.

- Marcos de referencia de puestos de trabajo, modelos de competencia y curriculums formativos.
- Procesos para el desarrollo y distribución de la formación, selección y gestión de desempeño.
- Tecnologías que incluyen los sistemas de gestión de la formación, los sistemas de gestión de competencias, los sistemas de gestión de desempeño y los sistemas de información de recursos humanos.

En los últimos años, el intento de las entidades financieras por aumentar todavía más su dimensión y diferenciación ha incrementado considerablemente la complejidad de los entornos técnicos y de desempeño de sus profesionales. Tomemos el ejemplo de uno de los 100 principales bancos, que cuenta con más de 40 transacciones de cuentas diferentes. O el del primer banco australiano, que tiene más de 30 formularios de solicitud de productos<sup>1</sup>. Cuando las entidades poseen múltiples productos que parece que satisfacen las mismas

necesidades y duplican las solicitudes de información, sólo consiguen aumentar la complejidad de la gestión y base de clientes.

El BackOffice de una entidad financiera ha aumentado también su complejidad radicalmente, lo cual no hace sino corroborar nuestra anterior observación sobre la necesidad de normalización e industrialización. Las nuevas normativas a cumplir ejercen mucha presión sobre los actuales procesos y capacidades de generación de informes. La duplicación de procesos y recursos es una de las reclamaciones más comunes. Las estrategias de diferenciación han conducido a una explosión en el número y la composición de productos y servicios y, sin embargo, la mayoría de estos productos no generan beneficios. Accenture ha ayudado a uno de los grandes bancos americanos a realizar un análisis de sus productos y de su fuerza de ventas y ha descubierto que, aunque el banco tenía más de 350 productos, sus comerciales realizaban el 90% de sus ventas solamente de seis productos.

La complejidad del entorno técnico ejerce también una enorme presión sobre las funciones tradicionales de las personas. Los empleados de los servicios de atención al cliente han pasado de sólo contestar a llamadas a realizar ventas complejas, pero no cuentan con las herramientas que necesitan para ser eficaces. Por ejemplo, hemos encontrado una entidad financiera donde existen 50 interfases principales y 150 interfases secundarias con el principal sistema de mantenimiento de cuentas. Otro banco europeo cuenta con más de 15 bases de datos que alimentan su sistema de información. ¿Cómo es posible que se pueda trabajar eficazmente ante tanta complejidad?

Mediante la simplificación y la normalización de los procesos de trabajo en las funciones de gestión de talento, las instituciones financieras pueden orientarse hacia el alto rendimiento, generándose un ahorro de costes directos e identificables en los resultados, al tener una disminución de la rotación de empleados, menores costes de desarrollo y menores gastos de soporte tecnológico.

### **Diferenciación en el exterior**

Las entidades financieras de alto rendimiento saben quiénes son. Estas entidades pueden definir claramente cuál es su propuesta distintiva de valor y lo que les diferencia de sus competidores. Además, logran llevar este conocimiento al siguiente nivel: se aseguran de que el talento de sus profesionales en cada nivel comprende la exclusiva propuesta de valor de la organización hacia los clientes y puede adaptarla a su función, departamento o puesto específicos. En una entidad financiera de alto rendimiento, si le preguntas a cualquier empleado sobre la estrategia de su organización y cómo su trabajo actual está relacionado con dicha estrategia, sin duda obtendrá una respuesta.

En estos momentos, la necesidad de mostrar una diferenciación bien concebida (y, entonces, de contar con los enfoques de gestión de talento que apoyen dicha diferenciación) se hace muy urgente en el sector bancario. Son muchos los bancos y cajas que están descubriendo que ni el modelo operativo ni su diseño organizacional se encuentran en línea con los cambios que está sufriendo el mercado. La mayoría de las entidades ha crecido en un entorno altamente regulado, y sus estrategias de gestión de talento se han adaptado a este fin. Usando los conceptos del clásico trabajo de la estrategia organizacional realizado por Raymond Miles y Charles Snow, "Organizational Strategy, Structure and Process", las entidades han ocupado durante muchos años un nicho del espectro organizacional que los autores denominan "de defensa". Estas entidades poseen dominios de producto-mercado muy estrechos; su nicho de mercado y su nicho geográfico se han contraído; los directivos se encuentran altamente cualificados en determinadas áreas limitadas de las operaciones, pero no intentan explorar nuevas oportunidades fuera de su dominio.

Como consecuencia, los defensores raramente realizan grandes ajustes de tecnología, estructura, etc. Pueden dedicarse a mejorar la eficiencia (lo que denominamos "simplificación en el interior") pero no se centran en nuevas estrategias y productos que puedan resultar diferenciadores en el entorno actual.

Hoy en día, hemos sido testigos de la liberación de normas, pero las estrategias de gestión de talento no se han adaptado al nuevo entorno. Las áreas geográficas están sufriendo menos presión debido a las fusiones, y ahora la competencia procede de las empresas que Miles y Snow denominan "buscadoras": organizaciones que exploran casi continuamente nuevas oportunidades en el mercado y nuevas fuentes de diferenciación. Para que las entidades permanezcan en el negocio, también deberán convertirse en buscadoras. Deberán ser ellas las creadoras de cambios a los que los competidores tengan que responder. Y la clave para llegar a ser un buscador se basa en comprometer a las personas y en ayudarlas a obtener un rendimiento óptimo hoy en día, así como en proporcionar apoyo a su capacidad de adaptarse y a su habilidad ante los cambios del mercado<sup>2</sup>.

Una mejor diferenciación puede apoyar el alto rendimiento a través de aumentos medibles en los ingresos. Estas mejoras incluyen un aumento de productividad, reducciones en el tiempo necesario para que los empleados alcancen las competencias básicas y, como consecuencia, competencias más avanzadas.

### **Maestría de ejecución**

En cuestión de ejecución, la maestría es, sin duda, algo que se encuentra absolutamente en las manos del talento de los profesionales de la empresa, sobre todo de los empleados que actúan de cara al cliente. Es fantástico contar con estrategias perspicaces, procesos industrializados, tecnologías de última generación y productos excelentes. Pero si la persona que está al teléfono o en la oficina de cara al cliente no realiza una ejecución adecuada, entonces todo lo demás carece de importancia.

Consideremos la siguiente historia real que nos contó hace poco un colega sobre su interacción con un banquero en Wells Fargo. Había entrado en una de sus oficinas con una solicitud muy sencilla y rápida: su hija estaba intentando conseguir alojamiento en la universidad y necesitaba un formulario certificado por un notario. La mujer que le atendió en la oficina respondió: "ningún problema, podemos hacernos

cargo de esto ahora mismo". Una breve comprobación en su ordenador le permitió acceder a la cuenta del cliente. Y fue entonces, según nos contó nuestro colega, cuando las cosas se pusieron interesantes: "Cuando se dirigió a mí de nuevo para completar la certificación, simplemente me preguntó si sabía que yo cumplía todos los requisitos para adquirir un estatus de cliente de banca privada. A continuación derivó la conversación hacia todos los servicios adicionales que yo podría recibir. Llegó un momento en el que comenzamos a darnos cuenta de que teníamos un gran número de amigos y colegas en común. Y así logró referenciarme a un banquero privado que me llamó unos días después. Esta gestión se realizó muy sutilmente y con gran destreza. No me hizo sentir que yo era el objeto de ninguna venta. Me dio la sensación de que esa mujer era alguien que tenía el conocimiento suficiente para ofrecerme un servicio diferenciador y las capacidades personales adecuadas para hacerme sentir que yo era un cliente valorado. La empleada del banco conocía lo que su banco hacía bien y también sabía lo que ella hacía bien".

Lo que sucede es que esta historia no es la excepción que confirma la regla en Wells Fargo. El banco disfruta de una reputación de capacidades de venta cruzada mucho mayor que la de sus competidores. La entidad atrae a los empleados adecuados, los desarrolla, los incentiva y sabe crear la cultura apropiada. Y cuando surge la oportunidad con un cliente, los empleados del banco saben cómo actuar. Hoy en día, esta forma de actuación resulta esencial para obtener un alto rendimiento en el sector bancario.

### **Las ventajas para el negocio de convertirse en una entidad financiera de talento**

#### **Superar los desafíos actuales**

Si bien esta clase de maestría de actuación es la norma general en Wells Fargo, parece ser que no lo es si analizamos el sector bancario en toda su amplitud. Según el último estudio de Accenture sobre Organizaciones de Alto Rendimiento<sup>3</sup> (High Performance

Workforce Study), los ejecutivos de los servicios financieros han declarado con total convencimiento que sus personas no tienen a día de hoy las capacidades para diferenciar a sus empresas y posicionarlas para alcanzar el éxito.

Así por ejemplo, solamente el 11% de los ejecutivos consideraban que el nivel global de conocimientos de sus profesionales era "líder en su sector", y solo la mitad de los directivos encuestados afirmaron que los tres segmentos de la plantilla más esenciales superaban los resultados de sus competidores. En un nivel superior, los participantes del estudio indicaron que no están creando de forma adecuada las capacidades organizacionales (desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, compromiso de los accionistas, capacidad para cambiar) necesarias para obtener una ventaja competitiva.

Si analizamos capacidades específicas, los resultados no son mucho mejores. Accenture ha descubierto que los programas de formación de la mayoría de las entidades financieras no están produciendo los resultados esperados por los altos ejecutivos. Según el estudio anteriormente citado, no más del 27% de altos directivos de las entidades de servicios financieros afirmaron sentirse "muy satisfechos" con el avance de sus iniciativas más importantes de recursos humanos. Para algunas iniciativas, el porcentaje casi llegaba a cero (mejorar la productividad del empleado) o al 2% (mejorar el compromiso del empleado con/la defensa de la empresa).

¿Cuál es la raíz del problema? La mayor parte de las entidades no han sabido volver a calibrar sus prácticas de gestión de talento para reflejar las nuevas realidades competitivas y las cambiantes exigencias de un mundo multipolar, donde las regiones del mundo tanto desarrolladas como en vías de desarrollo compiten cada vez más en el campo de juego. La tarea de encontrar y gestionar el talento se hace más compleja, turbulenta y contradictoria que nunca. Las fuentes de talento que una vez resultaron familiares se están agotando a medida que aparecen otras nuevas con una enorme rapidez.

Los responsables de la gestión del talento deben afrontar hoy en día un mundo de cambios y contrastes, que incluye:

- Abundancia mundial pero escasez local de talento.
- Menos personas jóvenes y más personas mayores, y muchas de éstas dirigiéndose rápidamente a la jubilación.
- Aumento de la demanda de nuevos conocimientos por las presiones demográficas y la escasez educacional.
- Nuevos métodos de trabajo y nuevas relaciones entre los que usan y los que suministran el talento.
- Fuerzas de trabajo más diversas y remotas, incluso virtuales, con diferentes actitudes para trabajar en las distintas generaciones.

En este nuevo entorno mundial, el talento se mueve más rápida y libremente. Para afrontar este desafío, las organizaciones de más éxito proporcionan a sus profesionales amplias oportunidades para aumentar su exposición a los nuevos desafíos del negocio. Esto hace que se mantengan comprometidos e interesados en su trabajo. Por el contrario, la mayoría de las entidades financieras todavía poseen modelos de carreras profesionales altamente encasillados, donde la permanencia en los puestos de trabajo suele ser la causa principal de los ascensos. El aumento del dinamismo y de la competitividad en el sector hace necesarias actitudes hacia un desarrollo y una gestión eficaces del talento.

#### **El impacto positivo en el negocio de una mejor gestión de talento**

¿Cuál es la posible recompensa de mejorar las capacidades de gestión del talento en una entidad financiera? Consideremos simplemente en qué medida lo que se expone a continuación sería valioso para una entidad financiera "tipo" en la actualidad:

- Un aumento de la productividad de 2 a 3 puntos porcentuales de las personas más ligadas a las mejoras en ventas o a la retención de clientes.

- Programas de aprendizaje de empleados que reduzcan en varias semanas el tiempo necesario para adquirir las competencias necesarias.
- Mejoras en las habilidades de contacto con el cliente que aumenten en algunos puntos porcentuales la retención de clientes.
- Capacidades de colaboración y de gestión de conocimientos que aceleren en varios días o semanas la velocidad de comercialización de nuevos servicios.
- Capacidad para reducir los problemas de integración de las personas después de una fusión y que permita a la nueva organización alcanzar más rápidamente los niveles óptimos de funcionamiento.

El impacto potencial de estas mejoras es de millones de dólares. Uno de los grandes bancos minoristas de Estados Unidos ha calculado, por ejemplo, que una disminución media de un solo segundo en el tiempo de gestión de llamadas de sus empleados de los call centers se traduce en un millón de dólares de ahorros para el banco. Detrás de esa reducción de un solo segundo hay mucho más que un buen sistema de información. Es también una cuestión de contar con los profesionales adecuados que tengan los conocimientos adecuados en el momento preciso.

Otro banco minorista ha estimado que colocar cinco productos en cada familia supone una media de 197 dólares de beneficio. Sin embargo, duplicar el número de productos multiplica por cuatro el beneficio, y permitir que eso ocurra depende casi exclusivamente de la fuerza de ventas que trata directamente con el cliente.

En otro caso, esta vez del sector asegurador, Accenture colaboró con una compañía aseguradora mundial para analizar sus operaciones en Corea, donde contaba con 16.000 planificadores de seguros de vida en todo el país.

Al colaborar con la aseguradora, Accenture descubrió que introducir solamente un 1% de cambio en una sola medida (en este caso, las primas brutas suscritas por el planificador de seguros de vida) se traducía en 16

millones de dólares de mejora para la empresa, la mayoría de los cuales eran puros beneficios.

Lo que aumenta todavía más el interés del caso fue el hecho de que ese cambio del 1% terminó exigiendo menos de 1.000 dólares anuales más en primas brutas por cada planificador, un objetivo bastante realista de alcanzar.

Conviene señalar que en este caso el objetivo va más allá de producir el tradicional resultado rompedor o de despegue basado en iniciativas aisladas para mejorar la productividad del empleado o apoyar un gran programa de cambios.

La entidad financiera impulsada por el talento tiene capacidad de crear estrategias, estructuras y soportes de talento que impulsen mejoras en el rendimiento, la innovación y los resultados de negocio de forma coherente.

En el resto de este documento se analiza el enfoque de Accenture para crear capacidades diferenciadoras de las personas así como enfoques

estratégicos de gestión de talento propios de las entidades financieras impulsadas por el talento.

### Un enfoque para la gestión estratégica del talento en el sector bancario

A partir de la investigación y experiencia de Accenture, hemos desarrollado un marco estructural integral para comprender las diferentes dimensiones del enfoque estratégico de gestión de talento del sector bancario, un enfoque capaz de crear capacidades diferenciadoras de las personas para impulsar el alto rendimiento (véase la Figura 2).

Este marco de referencia se basa subrayar la necesaria intervención del liderazgo ejecutivo a lo largo de varias dimensiones interrelacionadas:

1. Traducir la estrategia de negocios en una estrategia de talento, y a continuación dirigir el talento de la organización hacia el tipo de ejecución y comportamientos que conducen a un desempeño eficaz con el consiguiente

impacto positivo y medible en el negocio.

2. Optimizar todas las dimensiones del ciclo de vida de la gestión de talento: definir las necesidades del talento; descubrir e identificar el talento; desarrollar y retener el talento y utilizar el talento adecuado en el lugar y momento adecuados.

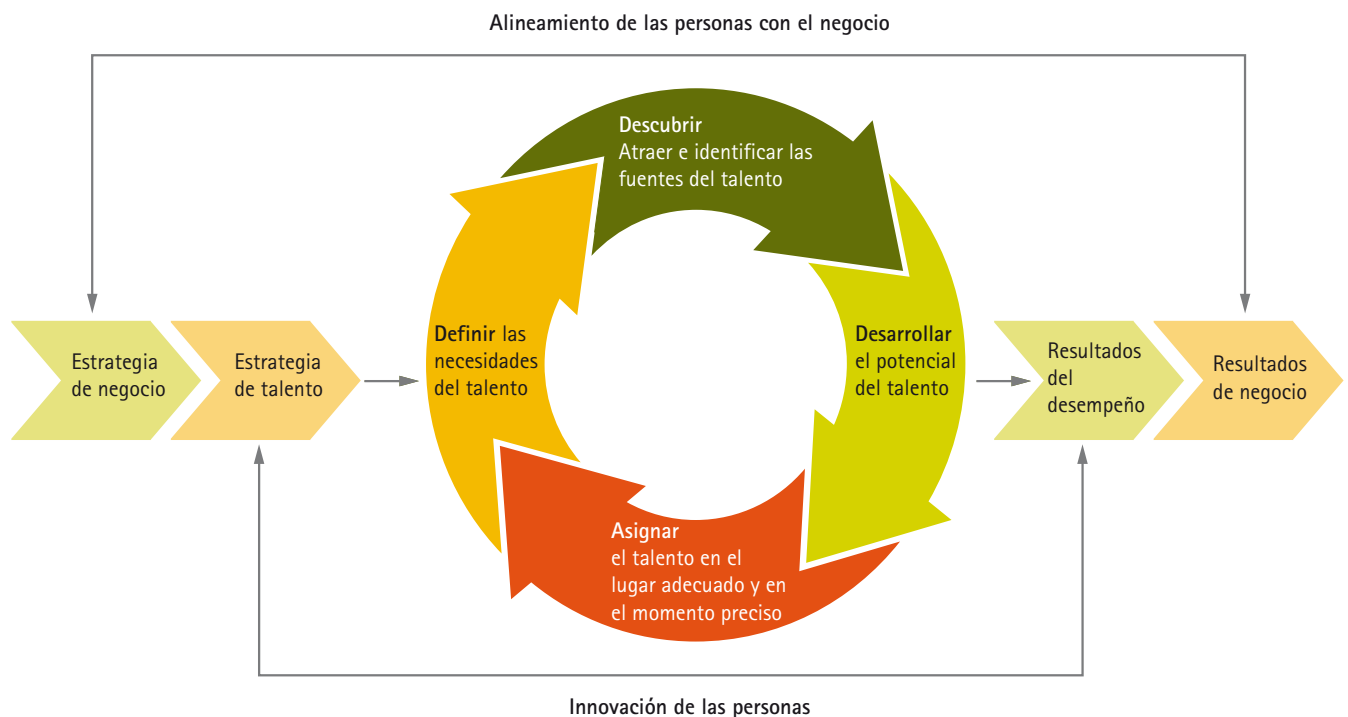
3. Mantener el desempeño del talento continuamente alineado con las necesidades y estrategias del negocio, y explotar las innovaciones que ocurren de forma natural en la organización.

#### Estrategia de talento

Diseñar un enfoque global para la gestión de talento comienza con un estrategia de talento de la organización, una clara definición de cómo el talento permitirá al negocio alcanzar sus objetivos. Algunas actividades específicas realizadas en esta dimensión incluyen:

- Identificar los componentes de la estrategia de negocio que dependen de un talento específico.

Figura 2: Marco de referencia de gestión del talento de Accenture



## Para la mayoría de las entidades, hoy en día, resulta especialmente importante identificar los colectivos estratégicos de la plantilla que marcan la mayor diferencia en el rendimiento del negocio

- Comprender las competencias diferenciadoras que necesitan desarrollarse en la organización.
- Definir en qué medida el talento actual se encuentra alineado y comprometido con los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar las actuales deficiencias de talento.
- Comprender las oportunidades y las dificultades que se dan en el entorno de las personas.

### **Definir las necesidades del talento**

Definir las necesidades del talento implica realizar las siguientes actividades:

- Evaluar las necesidades de talento actuales y futuras, con un sólido enfoque en los segmentos más estratégicamente esenciales de la organización y en los puestos de trabajo fundamentales.
- Contrastar las fuentes disponibles de talento con la demanda, destacar requisitos específicos para el talento futuro e identificar posibles fuentes de talento.

- Evaluar continuamente la situación del talento, las dificultades de los profesionales, los índices de rotación, los niveles de compromiso y las medidas de productividad con datos de indicadores clave del rendimiento para ayudar a garantizar que los profesionales adecuados están realizando los trabajos adecuados y cuentan con las capacidades, competencias y comportamientos adecuados.

Para la mayoría de las entidades, hoy en día, la primera de estas características mencionadas en la lista anterior resulta especialmente importante: identificar los segmentos estratégicos de la plantilla que son esenciales y de alto impacto, que puedan marcar la mayor diferencia en el rendimiento del negocio. Si 3/5 de esos segmentos se mejoran sólo de forma marginal, podrían generar una diferencia de entre un 10% y un 15% en los resultados brutos y netos de una empresa. Mediante el aislamiento de un indicador clave de cada segmento, una organización puede cuantificar con rapidez los posibles beneficios.

La banca realizada a través de sucursales es un ejemplo. Hemos trabajado con una entidad financiera minorista de Estados Unidos para realizar un análisis sobre las áreas donde tales medidas pueden ejercer un mayor impacto en el desempeño de la organización. Hemos descubierto que el impacto podría haber sido mucho mayor si la entidad concentrara su atención en cinco puestos de trabajo: banca personal, cajeros, supervisores de cajeros, representantes de los servicios de atención al cliente y directores de oficinas.

Accenture está colaborando con una entidad financiera de inversión mundial con sede en Europa en una iniciativa dirigida a mejorar el desempeño de un segmento estratégico crucial de la plantilla. Con un potencial de crecimiento orgánico limitado, la entidad se ha embarcado en la transformación del colectivo de los gestores de relaciones. En general, este grupo de profesionales no está desempeñando sus funciones de forma eficaz, a pesar de las nuevas tecnologías y del diseño de nuevos



procesos. No obstante, algunos de los gestores de relaciones obtienen constantemente mejores resultados que los de sus colegas, y generan los ingresos más altos por cliente. Accenture está ayudando a la entidad a realizar una "evaluación de los mejores comerciales" para identificar las razones de estos desempeños superiores y averiguar la forma de intentar inculcar dichos conocimientos y comportamientos a todo el colectivo de gestores de relaciones.

Una vez identificados estos segmentos de plantilla que resultan críticos para el negocio, el siguiente paso es determinar lo que significa exactamente el éxito y el rendimiento excelente para los mismos: cajeros, representantes de atención al cliente, directores de oficinas etc. El significado de la excelencia cambia con el tiempo para satisfacer nuevas necesidades de negocio, y las entidades deben asegurarse de que están trabajando con perfiles actualizados de puestos de trabajo.

Consideremos los muy diferentes comportamientos que se esperan hoy en día de los colectivos de banca que resultan críticos para el negocio. Hace 10 años, la principal responsabilidad de un cajero era recibir a los clientes y tramitar sus operaciones. Hoy en día, se pide a los cajeros que identifiquen posibles oportunidades de venta durante sus interacciones con los clientes y que pongan a los clientes en contacto con los asesores financieros.

A los empleados que trabajan en los call centers también se les exige, mediante objetivos de indicadores asociados de rendimiento, que conviertan un servicio entrante y una llamada de resolución de problemas en oportunidades de venta cruzada y ascendente.

De igual forma, las funciones de los asesores financieros han sufrido transformaciones en vista de una nueva e intensificada competencia procedente de los intermediarios y de las empresas de planificación financiera. Los bancos han comenzado a otorgar licencias a los asesores

financieros para actuar como intermediarios y corredores de bolsa, con la esperanza de que puedan vender una gama más amplia de productos de inversión y capturar una cuota mayor del gasto de una abundante base de clientes. Estos cambios se traducen en que los asesores financieros no solamente tienen nuevos niveles de responsabilidad sino que también se enfrentan a nuevos niveles de riesgo inherentes a su trabajo.

El tradicional y obsoleto conocimiento de lo que significaba "excelencia" para cualquier posición de banca a menudo frena el progreso para alcanzar un rendimiento más eficaz por parte de dicho grupo de profesionales.

Para muchas instituciones bancarias, ha pasado demasiado tiempo desde que se han definido los perfiles de selección o las fuentes potenciales de selección para diferentes puestos, o desde que se realizó un análisis completo de la formación básica. La fecha de revisión que figura al final de los formularios de evaluación de desempeño todavía se sitúa en



la década de los 90. Las decisiones de contratación y evaluación de desempeño confundirán a los bancos si están tomadas a partir de criterios obsoletos.

¿Cómo se puede identificar lo que significa excelencia en el desempeño de segmentos de plantilla críticos? Para cualquier muestra de población o para cualquier segmento determinado, la calidad del desempeño laboral (si se deja en sus propias manos) seguirá un modelo clásico de curva de Bell (véase Figura 3).

Es decir, si se representa gráficamente el tamaño de la población de la fuerza de trabajo y se compara con el nivel de productividad y desempeño, la gran mayoría de la población obtendrá unos resultados que se sitúan en la mitad del gráfico. Un pequeño porcentaje obtendrá resultados por debajo de los niveles aceptables y, lo que es más importante, un porcentaje de la fuerza de trabajo que generalmente se sitúa en torno al 10% serán las "estrellas": Aquellos que de forma sistemática obtienen mejores resultados que los de sus colegas según los indicadores más importantes.

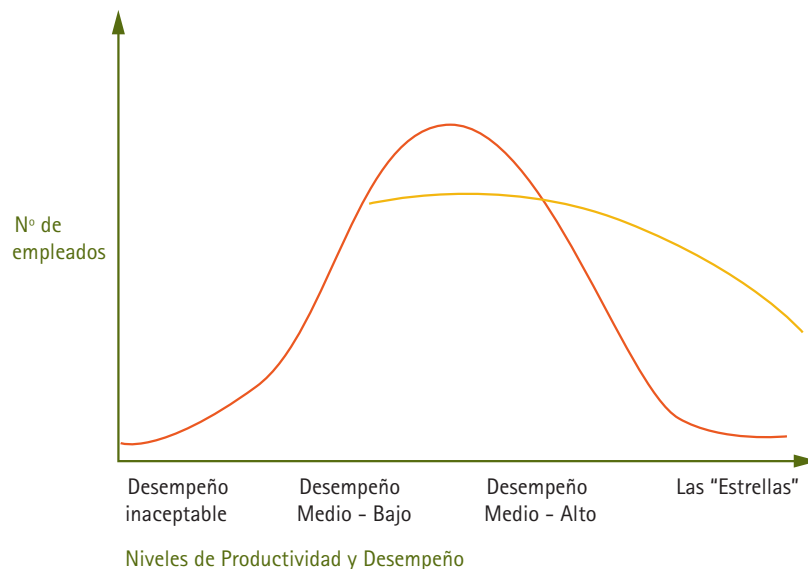
Éstos mejores profesionales resultan clave para transformar todo el segmento de la fuerza de trabajo. Mediante un análisis de lo que dichos profesionales realizan adecuadamente, de sus comportamientos, su historial, sus conocimientos, su nivel de experiencia, su educación y una gran variedad de otros factores, las entidades financieras pueden ayudar a un elevado porcentaje de la fuerza de trabajo a avanzar hacia el extremo superior de desempeño. Las entidades pueden apoyar una excelencia más generalizada de la fuerza de trabajo con soluciones integradas que contemplen todo el ciclo de vida del empleado, incluidos los procesos críticos de búsqueda y contratación, aprendizaje y gestión de desempeño. En este sentido, las organizaciones bancarias pueden adoptar un enfoque más disciplinado y estricto para la capacitación de la fuerza de trabajo, que les pueda colocar en una posición adecuada para alcanzar ventajas competitivas durante los próximos años.

Si consiguen: (1) un consenso sobre los segmentos de la plantilla que son más importantes para el rendimiento global del negocio y (2) la información sobre lo que constituye la excelencia de desempeño dentro de cada uno de esos segmentos, los directivos pueden descubrir y buscar más eficazmente el talento que necesitan para ayudarles a alcanzar un alto rendimiento.

### Descubrir, atraer y buscar el talento adecuado

Las entidades financieras de éxito poseen capacidades de búsqueda de modo que asignan a los profesionales adecuados y sus capacidades para ejecutar eficazmente la estrategia del negocio. Una de las oportunidades que hoy en día poseen las áreas de recursos humanos de estas entidades es poder utilizar las nuevas técnicas y tecnologías de selección para asociar nuevos perfiles de puestos de trabajo (y características de desempeño de los trabajadores que alcanzan los mejores resultados) con los posibles candidatos, en lugar de depender de las tácticas de selección al azar que se utilizaban en el pasado. Uno de los principales

Figura 3: Distribución típica de desempeño en la plantilla de una entidad financiera



Si bien el desempeño de la fuerza de trabajo dibuja generalmente la clásica curva de Bell, la definición apropiada de las necesidades del talento puede ayudar a las entidades financieras a trasladar un mayor porcentaje de su talento (sobre todo del talento de segmentos de plantilla críticos) hacia el extremo superior del rendimiento y de la productividad.

problemas de contratación que las entidades financieras tienen hoy en día es la desconexión que existe entre los nuevos perfiles de puestos de trabajo y los procesos de selección que, con demasiada frecuencia, realizan contrataciones en función de perfiles obsoletos. A continuación explicamos lo que queremos decir.

Un buen ejemplo es el caso real de una gran entidad de servicios financieros con sede en Estados Unidos para cubrir puestos de asesoramiento financiero de cara al cliente. Cada año, la empresa recibe 150.000 solicitudes. Una décima parte de estos candidatos aproximadamente quedan admitidos para un período de prueba, al final del cual unos 3.300 aprueban un examen de certificación y realizan un programa de preparación antes de tratar con el cliente. Doce meses después del periodo inicial de contratación, unos 1.700 trabajadores del grupo inicial de 150.000 son los que al final se quedan en la entidad. Por analogía, podemos imaginar un proceso de fabricación donde las empresas tienen que facturar 150.000 piezas para quedarse con 1.700 de calidad aceptable. Sin embargo, incluso en el caso de este proceso de contratación extremadamente ineficiente, las áreas de recursos humanos todavía sienten la presión que la dirección ejerce sobre ellos para que aumenten el grupo de trabajadores potenciales. Nosotros creemos que este no es un problema de reclutamiento sino que es un problema de selección. Las entidades no necesitan aumentar el grupo; lo que necesitan es obtener mejores resultados.

Las prácticas básicas de contratación de las entidades financieras, incluso para los call centers, no han seguido el ritmo de los entornos reales de desempeño en que se encuentran los trabajadores. Como consecuencia, a medida que las entidades buscan los mejores profesionales para cubrir los puestos de trabajo, las áreas de recursos humanos reciben "falsos positivos": empleados que sobre el papel parecen tener los mejores conocimientos para generar un desempeño satisfactorio, pero en los que el "papel" contiene criterios de desempeño obsoletos. Igual de preocupante resulta el hecho

de que algunos profesionales de recursos humanos también están obteniendo "falsos negativos": no están contratando a candidatos que poseen el historial adecuado y los conocimientos apropiados para realizar un desempeño óptimo porque el área de recursos humanos no es consciente del cambio que se ha producido en la definición de desempeño óptimo de trabajo.

Las entidades que logran identificar satisfactoriamente a los candidatos que obtienen los mejores resultados en sus segmentos de plantilla aprenden a pensar en grupos de talento distintos de aquellos sobre los que tradicionalmente han considerado. Consideremos por analogía lo que los bancos han aprendido con los años sobre la calificación de los créditos mediante la aplicación de los principios de Fair Isaacs, el mayor desarrollador de algoritmos de calificación. El pensamiento de la vieja escuela llegó a las calificaciones de los créditos centrándose principalmente en los datos financieros de los consumidores, un enfoque que no siempre tenía una correlación especialmente elevada con los acontecimientos.

Fair Isaacs descubrió que un gran número de datos importantes no financieros, como el tiempo de permanencia en el domicilio actual de residencia, se convertían en indicadores más exactos de la solvencia crediticia. Muy en esta línea, obtener una calificación A en las clases de contabilidad de la Universidad no necesariamente convierte a alguien en un buen asesor financiero, o al menos no según los actuales parámetros de desempeño. Puede ocurrir también que el licenciado en artes y ciencias diversas, o el que estudia los negocios como especialidad principal y el teatro como secundaria, o incluso el profesor de Universidad muy experimentado puedan ser las personas que poseen las habilidades de interacción con los clientes necesarias para tener éxito.

Según la experiencia de Accenture, las entidades pueden actuar con más inteligencia en sus procesos de selección si:

- Adaptan los perfiles de selección en función de análisis del desempeño de los trabajadores que obtienen mejores resultados en el actual entorno de trabajo.

- Aplican este perfil basado en el éxito y estas características de desempeño a todos los procesos básicos de la organización.
- Utilizan nuevas tecnologías y herramientas de última generación en el proceso de selección para reducir tanto los falsos positivos como los falsos negativos entre los trabajadores potenciales.
- Realizan un mayor filtro en la parte inicial del proceso antes de aplicar análisis muy caros en términos de recursos humanos, y permiten que las aplicaciones basadas en conocimientos ayuden a identificar a aquellos candidatos que tengan más probabilidades de responder y alcanzar desempeños adecuados según los parámetros actualizados del puesto.

#### **Incrementar el "ratio de efectividad" de empleados competentes**

La analogía entre la cadena de suministro/ fabricación y la selección y asignación del talento resulta muy útil para comprender otras prácticas que pueden satisfacer, de forma continua, la demanda de los adecuados niveles de dotación de plantilla dentro de las entidades financieras.

Consideremos otro ejemplo real: una de las mayores organizaciones de banca minorista de América del Norte. La empresa cuenta con un call center de aproximadamente 15.000 empleados distribuidos en doce centros por toda América del Norte. Al igual que otras muchas instituciones, los responsables de planificación de recursos humanos han puesto en marcha una estricta actividad de planificación de demanda. La entidad determina la demanda de recursos y a continuación vigila con atención este número de forma que la entidad puede asociar eficientemente oferta y demanda.

A partir de su experiencia, estos directivos saben que, desde el momento en el que especifican la demanda, el tiempo necesario para entregar lo que ellos denominan "asociados productivos", es decir, trabajadores capaces de alcanzar niveles mínimos de desempeño, valorados por indicadores tales como el tiempo medio de respuesta y la calidad del servicio de atención al

cliente, es de seis meses. Es decir, se tarda medio año en completar el proceso mediante etapas definidas: reclutamiento, selección, formación, incorporación al puesto, etc.

Este es un problema de la cadena de suministro. Accenture ha trabajado con este banco para analizar esta situación y buscar una solución. La raíz del problema del banco era la necesidad de adoptar un enfoque diferente para gestionar el riesgo en el proceso de contratación:

**1. Asociación de la oferta y la demanda.** Desde una perspectiva de riesgo, el banco se estaba centrando sobre todo en los riesgos asociados a un exceso de plantilla. Sin embargo, el resultado era un proceso altamente reactivo que generaba resultados sólo después de haber determinado con claridad la demanda. Este era el principal factor que contribuía al retraso del tiempo de dotación de la plantilla. En nuestra opinión, dada la volatilidad inherente al capital humano, la corrección de las condiciones que llevan a un exceso de oferta (asumiendo que no se van a producir grandes interrupciones de negocio) se podía haber realizado rápidamente.

**2. Gestión del riesgo de contratación.** El banco todavía utilizaba métodos bastante tradicionales para gestionar el riesgo de selección, que producían retrasos considerables y una excesiva utilización del tiempo de gestión. En realidad, los actuales procesos del banco sólo creaban la ilusión de proteger el riesgo de una contratación inconveniente, a la vez que producían tanto falsos positivos como falsos negativos, y, lo que es peor, no solucionaban los actuales problemas de tiempo y costes.

**3. El control de la gestión del riesgo.** Para el banco fue muy importante explorar un enfoque más colaborador, en lugar de intentar poseer el control él mismo como si fuera su único propietario. El banco actuaba con una mentalidad muy cerrada a la hora de contratar y resolver los problemas de dotación de la plantilla. La forma de introducir un cambio dramático en

este proceso sería crear un modelo de procesos mucho más expansivo y abrir el sistema a varios socios estratégicos.

#### **4. Identificar los conocimientos esenciales para producir un desempeño adecuado en el trabajo.**

La formación inicial de nuevos trabajadores contratados dificulta a menudo la entrega más rápida de recursos cualificados a un negocio. Supongamos que en un programa de seis semanas de formación de nuevos empleados contratados, los conocimientos y la información necesaria para realizar el trabajo con niveles básicos de competencia para el 85% de las situaciones de desempeño se entregan durante las primeras tres semanas. Esto significa que las empresas invierten las siguientes tres semanas en entregar conocimientos muy especializados que son necesarios con poca frecuencia. No cabe duda de que los clientes esperan obtener un buen servicio incluso en esos casos relativamente extraños. Pero las empresas que van por delante están adoptando un enfoque diferente: itinerario de llamadas basado en habilidades. Si se consigue garantizar que las llamadas se puedan enviar a empleados preparados para abordar la solicitud del cliente (y a continuación introducir de forma gradual nuevos trabajadores con conocimientos más avanzados, incluso a medida que satisfacen las necesidades básicas de los clientes) las organizaciones pueden trasladar el talento más rápidamente a puestos de trabajo productivos.

La solución integral que recomendamos a este banco abordaba un complejo conjunto de problemas entre los que se incluía el cambio de procesos, los ajustes en la gestión de riesgo, las mejoras de tecnología, la ampliación de acuerdos de colaboración existentes y la creación de otros nuevos, y la expansión de la diversidad de los perfiles de contratación. Según nuestro análisis, consideramos que el banco podría reducir a la mitad el tiempo necesario para convertirse en un asociado productivo, y disminuir además los falsos positivos en el proceso de contratación entre un 20% y un 30%.

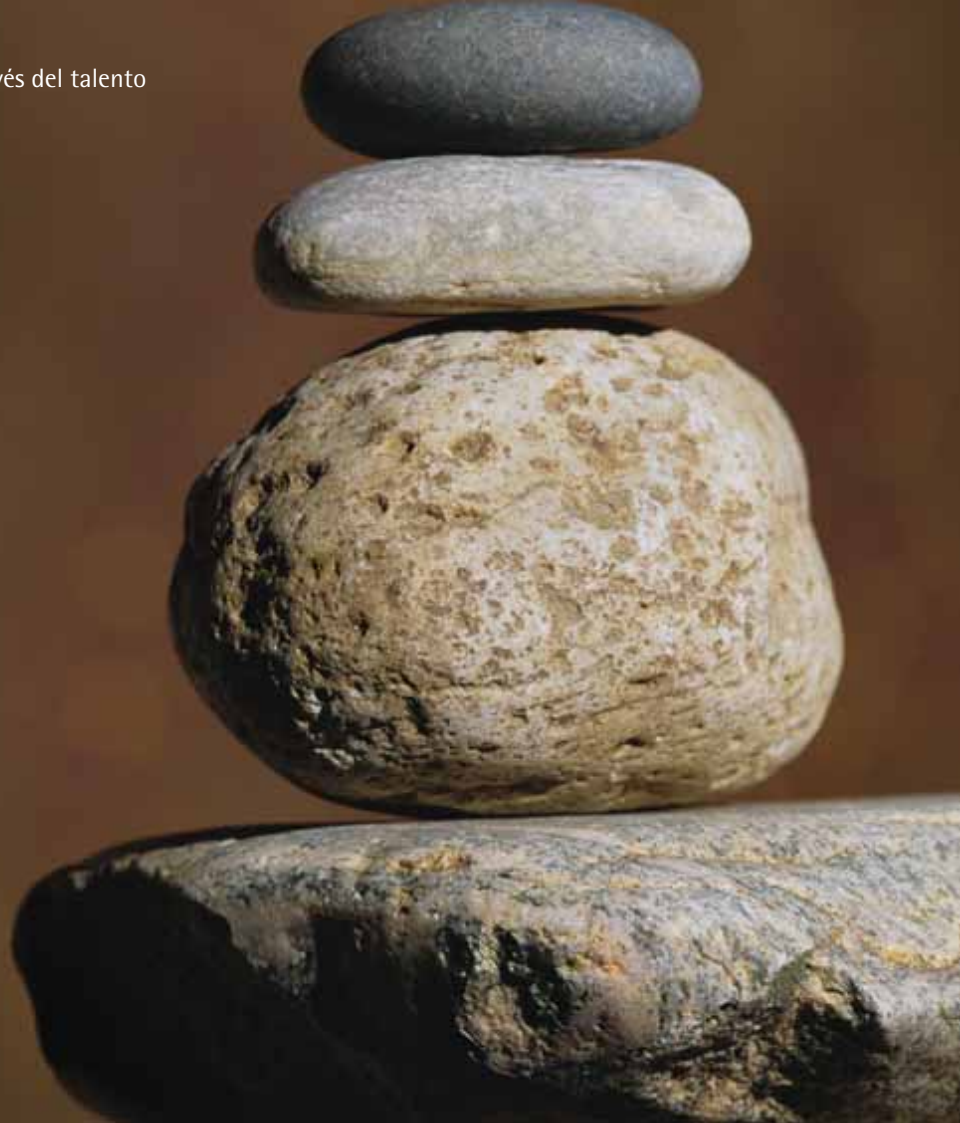
### **Desarrollar y dirigir el potencial del talento: gestión de la formación, del conocimiento y del desempeño**

Hoy en día, uno de los mayores cambios en el campo del aprendizaje y la formación es la mayor necesidad de que las inversiones en formación se planifiquen y realicen en función de su impacto en el negocio. Sobre todo en los últimos 10 años, la formación se ha convertido en una iniciativa estratégica, esencial para el desempeño de las personas y de las organizaciones. Los empleados saben que sus carreras dependen de su predisposición para participar en un aprendizaje que dura toda la vida y que les puede ayudar a avanzar para abordar nuevos desafíos. Y las entidades se dan cuenta de que, a menos que puedan desarrollar, dirigir y gestionar a sus profesionales con eficacia para ejecutar la estrategia actual y futura, no podrán alcanzar un alto rendimiento y sostener su competitividad.

Un banco típico se enfrenta a enormes desafíos a la hora de mejorar la eficacia de su función de formación, medir la rentabilidad de sus inversiones en esta área y gestionar la misma como si fuera un negocio. La mayoría de las entidades poseen departamentos de formación que se organizan en función de sus líneas de negocio, lo cual produce una estructura altamente descentralizada. Aunque un enfoque de esta clase puede ayudar a mantener la formación centrada en las necesidades inmediatas de cada línea de negocio, también puede producir una gran cantidad de ineficiencia y redundancia, e incluso puede llegar a impedir que una entidad financiera utilice el departamento de formación para dirigir las experiencias de formación comunes a toda la organización, y el aprovechamiento de la formación como medio de crear una cultura común. Una estructura descentralizada también hace muy difícil mantener las inversiones de formación alineadas con las necesidades del negocio.

#### **Alineación de las inversiones y las necesidades del negocio**

Una forma para que las entidades puedan maximizar la inversión en formación es a base de mejorar sus



estructuras de gobierno. Es preciso garantizar una estrecha colaboración entre los responsables del desarrollo y de la distribución del contenido de formación y la alta dirección responsable de establecer los objetivos del negocio. Esta colaboración resulta demasiado importante para dejarla en manos del azar, o para adoptar simplemente una actitud de "mantener informada a la dirección".

Las entidades necesitan una estructura organizacional y un sistema de gobierno más formales para garantizar que la estrategia y el desarrollo de las personas estén "entrelazados". A este proceso de gobierno lo denominamos "Business Interlock", un proceso propiedad de Accenture con servicios, interacciones, indicadores y capacidades aplicativas que vinculan los resultados de la formación con los objetivos de negocio.

Business Interlock funciona sobre varios principios esenciales:

- Implicar a los altos ejecutivos en el proceso de planificación de programas específicos orientados al logro de los mejores resultados de negocio.

- Facilitar un proceso anual de planificación y revisiones trimestrales de demanda, capacidades necesarias y viabilidad económica de la formación.
- Establecer un único punto de contacto para todas las solicitudes de formación y desempeño desde el negocio.
- Estructurar canales de comunicación más eficaces entre el negocio y el área de formación corporativa.
- Garantizar la participación del área de formación en todo el proceso de gobierno.

Business Interlock va más allá de añadir un paso adicional en la cadena de suministro de la formación—generación de contenido, catalogación, distribución y administración. Business Interlock supone una transformación similar a la requerida en las cadenas de fabricación para implantar los modelos "just in time". De hecho, este es uno de los objetivos de Business Interlock: un enfoque "just in time" aplicado a la formación, en el que una cadena más

eficaz de suministro de la formación facilite soporte donde y cuando se necesita para apoyar en tiempo real las necesidades de desempeño de los segmentos de la plantilla más críticos para el negocio.

#### **Medir el impacto de la formación**

Las áreas de formación de las entidades impulsadas por el talento se muestran más proclives a vincular su financiación y crecimiento futuros a sus capacidades para medir sus resultados. De forma más sencilla, parece que estas organizaciones obtienen más de sus áreas de formación porque exigen más. El reciente estudio de Accenture denominado "The Rise of the High-Performance Learning Organization" ("El nacimiento de una organización de formación de alto rendimiento") ha identificado que el 96% de las áreas de formación de las organizaciones de alto rendimiento afirman que la capacidad de medir el impacto en el negocio resulta clave para la financiación o el crecimiento del área de formación, en comparación con un 73% de sus competidores.



Las organizaciones de formación de alto rendimiento identificadas a través de nuestro estudio mostraban capacidades diferenciales para medir el impacto de la formación sobre el negocio. Los ejecutivos de formación en las organizaciones que obtienen rendimientos más bajos tienden a medir la eficacia en términos de aportaciones a la propia función de formación (índices de finalización de cursos, presupuesto de formación, índices de satisfacción del alumno, etc.) en lugar de medirlo con indicadores del impacto sobre el negocio, como incrementos en ingresos, mejora de la satisfacción del cliente o disminuciones en el ratio de rotación de empleados. Si bien las estadísticas como el número de inscripciones, la satisfacción de los estudiantes, la finalización de los cursos y las horas de formación impartidas son las más fáciles de recopilar, no resultan tan eficaces a la hora de hacer un seguimiento del impacto de estas acciones sobre el desempeño de los empleados de la organización.

Las entidades financieras líderes han puesto en marcha un programa de métricas en tres capas para evaluar tanto el éxito de los programas formativos como el impacto global de estos programas sobre el negocio.

**1. Resultados del negocio.** El objetivo último es medir el impacto de los programas formativos en los resultados de la empresa, incluso en el crecimiento de los ingresos brutos. Estas medidas pueden incluir resultados de ventas, índices de cierre de operaciones, eficiencias, etc.

**2. Resultados del desempeño de la plantilla.** Las principales organizaciones participan en complejos análisis de datos relativos a rendimientos específicos y vinculados además a mejorar los resultados de negocio. Algunos de estos datos son:

- Tiempo para adquirir las competencias
- Productividad
- Retención
- Calidad

**3. Indicadores operacionales.** Las medidas de los procesos formativos resultan esenciales para supervisar la

eficiencia global del área de formación. Algunos indicadores operacionales son el número de días de cursos impartidos, las horas desarrolladas de contenidos y el número de transacciones de sistemas de gestión de formación. Estos indicadores proporcionan una base para establecer comparaciones de inversión entre las distintas funciones y áreas de negocio.

#### **Gestionar la formación como un negocio**

Una parte de este nuevo foco sobre el impacto de la formación en el negocio se traduce en gestionar la función de formación con más rigor, no como un centro de costes, sino como cualquier otra área de negocio que debe justificar sus niveles de inversión en función de la eficiencia y de sus resultados. De hecho, los ejecutivos de formación en el estudio de Accenture afirmaron que están siendo objeto de un mayor nivel de medición en términos de su capacidad para gestionar la formación como un área de negocio. Así por ejemplo, los tres principales criterios de rendimiento por el que en nuestro

estudio se mide a los responsables de formación son: "la capacidad para demostrar el impacto sobre el negocio de la formación y del desarrollo", "la capacidad para demostrar mejoras en la satisfacción de los responsables de la unidad de negocio con los ejecutivos del área de formación", y "la gestión del presupuesto con respecto al plan de negocios".

Los problemas de costes siguen siendo esenciales para cualquier planteamiento de formación de hoy en día, incluso a medida que la formación se convierte en una de las prioridades de creación de valor de una entidad financiera. De hecho, la preocupación sobre los presupuestos es quizás el único punto negativo en común que muestran todas las áreas de formación. Las organizaciones que van por delante se están centrando en diferentes áreas de gestión de costes que, según nuestra experiencia, representan un 80% aproximadamente de la variabilidad en torno al aprovechamiento adecuado de los recursos.

**1. Migración al e-learning.** Desde siempre, las entidades financieras se han quedado rezagadas cuando se trata de adoptar mecanismos de distribución basados en tecnología para la gestión del conocimiento y la formación, sobre todo en comparación con sectores como las comunicaciones y la alta tecnología. Como consecuencia, a pesar de la madurez del sector en otras áreas, la mayoría de las entidades del sector utilizan la tecnología solamente entre un 20% y un 25% del tiempo para distribuir programas formativos; en el caso de las empresas de alto rendimiento, esa cifra oscila entre un 40% y un 50%.

**2. Gestión más eficaz de proveedores.** En la formación bancaria de hoy en día, no resulta extraño que los proveedores representen entre un 30% y un 50% del coste total de la solución de formación. Como consecuencia, el aprovisionamiento y la gestión de proveedores pueden ofrecer grandes oportunidades para la reducción de costes. La consolidación de proveedores (con los consiguientes descuentos) puede generar importantes ahorros, sobre todo en un entorno formativo generalmente descentralizado que,

como hemos advertido anteriormente, es lo habitual en muchos de las grandes entidades. El valor de dicha consolidación también va más allá de los costes. Mediante la disminución del número de proveedores, las organizaciones pueden desarrollar relaciones más fuertes con un menor número de proveedores y aumentar así la capacidad de ambas partes para trabajar juntos de forma creativa.

**3. Diseño formativo común.** Otra de las consecuencias de una formación descentralizada es la redundancia que existe en el diseño y desarrollo de las acciones. Las entidades pueden tener hasta 50 grupos de desarrollo y formación diferentes, cada uno de los cuales ofrecen programas no estratégicos que no son propios. Las entidades que poseen múltiples versiones de contenidos multiplican sus costes de mantenimiento cuando realizan las actualizaciones de dichos contenidos. Por este motivo, al consolidar las actividades de diseño formativo, la organización puede crear experiencias de aprendizaje más coherentes y aumentar su capacidad de mantenimiento de contenidos a un coste mucho menor.

**4. Reingeniería de procesos.** Una de las verdades más importantes sobre la gestión de la formación hoy en día es que actualizar tecnologías sin actualizar procesos se traduce en una falta de aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Pero la reestructuración de procesos dirigida a un replanteamiento de las funciones y capacidades del personal de formación, lo que a su vez proporciona un mayor valor estratégico a la organización, puede ser una fuente esencial tanto de valor como de ahorros de coste. En algunos casos, hasta un 25% de todo el tiempo del personal de la función de formación se invierte en administración: completar las inscripciones de los empleados, gestionar las cancelaciones, preparar las instalaciones donde se impartirá la formación, etc.

#### **Eficacia y eficiencia: la creciente promesa del BPO de formación**

Otra de las formas en que las entidades pueden ejercer un mayor impacto en el negocio en el área de formación es a través de la externalización de sus procesos de

negocio (BPO). En un número cada vez mayor de casos, los ejecutivos de banca están adoptando un espíritu más crítico a la hora de analizar sus áreas de formación. En este sentido, se preguntan, "¿podremos alcanzar y después mantener un alto impacto sobre el negocio solamente con nuestro propia área interna de formación o vamos a recibir un mejor servicio trabajando con un colaborador externo que nos proteja de los cambios de tecnología y nos conduzca al siguiente nivel de maduración a través del aprovechamiento del aprendizaje para impulsar la innovación organizacional y el crecimiento de los ingresos brutos?".

Según nuestra experiencia, el BPO de la formación puede ayudar a las entidades financieras en dos dimensiones esenciales: generar eficiencias mediante el traslado a un modelo variable de costes y crear una formación más eficaz al proporcionar una continua fuente de innovación mediante un socio cuya competencia básica es la formación. Las entidades suelen analizar las iniciativas de BPO, al principio de su viaje de externalización, sobre todo durante periodos de volatilidad económica, desde una perspectiva de coste. No obstante, es igualmente importante aprovechar el BPO de los procesos de formación y analizarlo, a largo plazo, como algo mucho más rico y complejo que un simple intento de ahorrar dinero en la función administrativa del área de formación. Consideramos que es el impacto transformacional del negocio el que mantendrá la relación transcurrido un cierto tiempo.

Si representamos gráficamente las diferentes clases de actividades que se pueden englobar bajo el concepto de BPO y lo comparamos con su posible impacto transformacional en el negocio, sobre todo en términos de crecimiento, creemos que muchas entidades se encuentran sólo al principio del camino que conduce a aprovechar las posibilidades de externalización de la formación para transformar el negocio (véase Figura 4.) A medida que las entidades financieras transfieren funciones cada vez más complejas de sus operaciones formativas (desde el sistema de gestión del aprendizaje al diseño y distribución

de contenidos, desarrollo estratégico de la fuerza de trabajo y a la formación para toda la organización) aumentan las oportunidades de alcanzar un valor transformacional y, en última instancia, un alto rendimiento.

Las entidades financieras pueden realizar el camino hacia el alto rendimiento con un enfoque de generar eficiencias en las "actividades no básicas" formativas: el sistema de gestión de la formación, la administración de la formación, etc. No cabe duda de que estas eficiencias son importantes y sustanciales. Pero introducir verdaderos avances y utilizar la externalización de la formación para transformar el negocio exige una relación más exhaustiva si se quiere abordar el verdadero motor de la formación y utilizarlo para impulsar un mejor desempeño de las personas y la innovación a través de la organización y su cadena de valor.

#### La utilización correcta de la tecnología para impartir formación

Una parte del estudio sobre las organizaciones de formación de alto

rendimiento realizado por Accenture resulta particularmente interesante en lo relativo a la incorporación de la tecnología para la distribución de la formación en el sector servicios financieros. En realidad, las organizaciones financieras que poseen áreas de formación de alto rendimiento se colocan por delante de sus competidores de otros sectores en términos de porcentaje de formación distribuido electrónicamente. Es decir, aunque el sector bancario en general se sitúa por detrás de otros sectores en términos de formación distribuida con tecnología, los líderes del sector se encuentran muy por delante del resto.

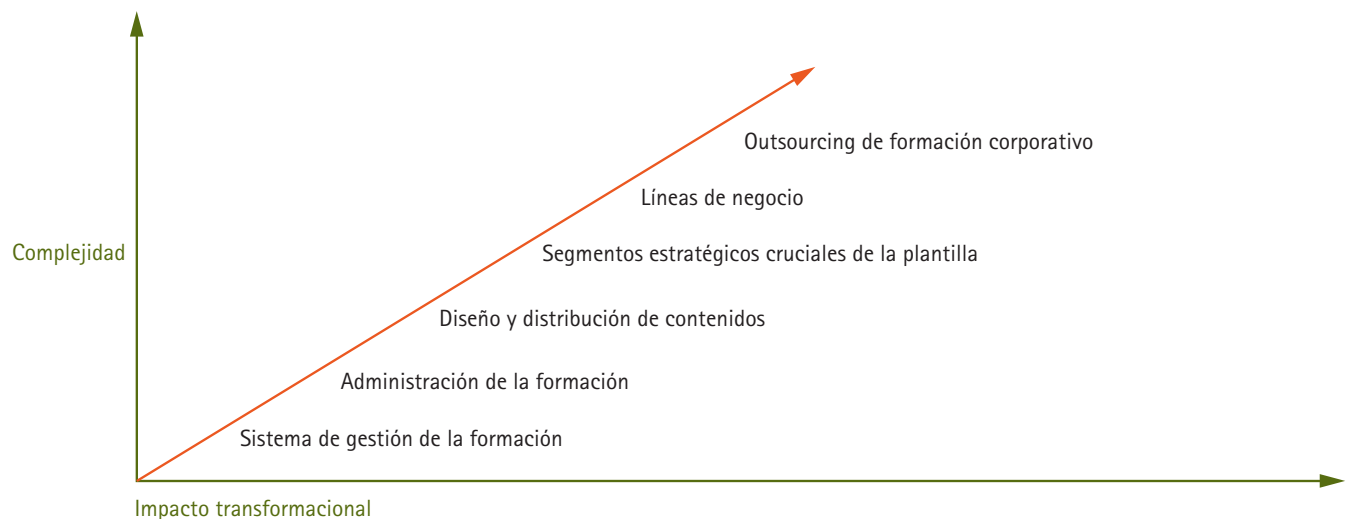
Son varias las razones que explican esta situación. En primer lugar, las entidades financieras realizan operaciones cada vez más globales y muchos cuentan plantillas muy distribuidas geográficamente, lo cual convierte la alternativa de e-learning en una opción atractiva. Resulta extremadamente difícil de escalar con eficacia la formación basada en clases presenciales para múltiples ubicaciones y áreas geográficas.

Otro aspecto importante es que se puede acelerar la recepción dentro del sector financiero debido a que, a diferencia del sector de fabricación o de distribución minorista, un elevado porcentaje de los empleados tiene acceso a la Web. Y ya que los avances tecnológicos también han incrementado el ancho de banda de red disponible, las entidades tienen la oportunidad de trasladar el conocimiento y el aprendizaje a toda su plantilla con más facilidad y autonomía.

#### Simuladores de comportamiento

Las soluciones formativas denominadas "simuladores" son técnicas formativas cada vez más atractivas que llevan a los alumnos más allá de las simples experiencias de leer páginas electrónicas de contenidos y sin ninguna interacción. En muchos casos del sector financiero, en la actualidad, lo que se necesita no es una manera de proporcionar a los empleados más información sino una forma de cambiar los comportamientos de las personas. Como hemos señalado anteriormente, los cajeros, los agentes

Figura 4: El BPO de formación puede mejorar el impacto transformacional de las inversiones en formación





de los call centers y los asesores financieros tienen necesidades de desempeño y expectativas diferentes de las que tenían hace 10 años. Por este motivo, los simuladores de comportamiento resultan una alternativa importante: una solución formativa que mide su éxito no en función de si un curso se termina o no, sino según el grado de eficacia con el que dicha formación logra cambiar los comportamientos del grupo objetivo de aprendizaje, de forma que los trabajadores contribuyan activamente con los objetivos estratégicos y el rendimiento global del negocio.

Con las soluciones de simulación, los profesionales aprenden nuevos comportamientos mediante la realización de tareas simuladas en un entorno sin riesgos. Durante este aprendizaje, reciben comentarios reales según sus decisiones y comportamientos, similares a los que recibirían en un contexto real. A continuación, en lugar de completar un examen o una prueba final, los alumnos de estos simuladores deben demostrar maestría en ciertos comportamientos esenciales para el éxito en su trabajo.

Hemos observado resultados muy llamativos de las soluciones de simulación de comportamiento a la hora de ayudar a las organizaciones a alcanzar un alto rendimiento: 16% de aumento en la satisfacción del cliente, 15% de aumentos en ventas por hora y 10% de reducciones en los tiempos de gestión de llamadas. En algunos casos extremos, hemos sido testigos de hasta un 200% de incremento de ventas. Si lo comparamos con otras técnicas de aprendizaje, los simuladores también reducen la cantidad de formación necesaria en el trabajo después de una clase reglada de formación, y disminuyen también el tiempo total de formación, en algunos casos hasta un 70%.

Las simulaciones de comportamiento resultan especialmente eficaces como parte de las soluciones formativas combinadas. Así, por ejemplo, cuando uno de los principales bancos del Reino Unido consolidó dos de sus call centers de ventas directas a clientes, la organización puso en marcha programas formativos para proporcionar a los nuevos

seleccionados y a los empleados actuales las capacidades y confianza necesarias para vender los productos del banco a través del teléfono. La solución formativa desarrollada por Accenture para el banco se basaba en una combinación de formación presencial, un simulador basado en la web y una solución de gestión de conocimientos dirigida a ofrecer soporte en el trabajo. Enseguida se consiguieron resultados medibles. Una innovadora solución de desempeño y aprendizaje del capital humano puesta en marcha en menos de cuatro meses generó importantes resultados para el negocio:

- Aumento de ventas en un 9%.
- Mejora del valor por venta en un 3%.
- Mejora del cumplimiento en un 9%.
- Mejora de la confianza del empleado en un 23%.

#### **Soluciones formativas que incorporan la gestión del conocimiento y el soporte al desempeño**

Otra importante tendencia en el campo de la formación es la difuminación de las líneas tradicionales entre el aprendizaje y otros campos relacionados como la gestión del conocimiento y el soporte al desempeño. Un elevado porcentaje de áreas de formación analizadas en el estudio de Accenture sobre organizaciones de formación de alto rendimiento está incorporando (o tienen planes de incorporar) formación con gestión del conocimiento, soporte al desempeño y gestión del talento.

¿Por qué es importante esa tendencia?

Un problema esencial para las entidades del sector financiero es encontrar la forma de capturar y distribuir el conocimiento y la experiencia pertinentes a las personas en el momento en que lo necesitan. Este objetivo se vuelve casi imposible de alcanzar si se utiliza solamente una estructura de formación basada en aulas. Resulta esencial crear un entorno que anime y recompense el intercambio de conocimientos. En el entorno actual, surgen nuevos desafíos con demasiada rapidez para poder ser superados mediante métodos tradicionales. Resulta esencial en estos entornos establecer plataformas

e infraestructuras que faciliten la colaboración y el contacto en tiempo real con expertos con independencia de su ubicación, fuera o dentro de la propia organización. Las áreas de formación se están convirtiendo en un punto focal clave para extraer el conocimiento creado a través de la experiencia y la colaboración, y convertirlo en formatos que puedan ponerse a disposición de cualquier empleado con el fin de optimizar el rendimiento de la organización en su conjunto.

Las nuevas iniciativas de gestión del conocimiento están proporcionando a las entidades financieras la oportunidad de consolidar la información del cliente a través de lo que nosotros denominamos como "portales o escritorios de rendimiento", que presten soporte a las oportunidades de venta. Así, por ejemplo, Banco Galicia, uno de los mayores bancos privados de Argentina, intentaba proporcionar a sus gestores de cuentas y agentes financieros un soporte más preciso para identificar todos los posibles productos que podrían vender a sus clientes. Además, el banco también quería aumentar el nivel del servicio de atención al cliente proporcionando a los empleados información y conocimiento de sus operaciones. En definitiva, el banco poseía claros objetivos de negocio para una nueva iniciativa de gestión del conocimiento: aumentar la fidelidad del cliente mediante mejores servicios de atención al cliente, y apoyar un lanzamiento más eficaz de nuevos e innovadores productos minoristas.

Accenture colaboró con Banco Galicia para proporcionarle una nueva plataforma de ventas que facilitase a ejecutivos de cuentas una única perspectiva de la información del cliente y acceso a muchas aplicaciones básicas de backoffice. Esta poderosa herramienta les permite gestionar su portafolio de oportunidades en las Unidades de Banca Privada y Corporativa. Ahora los gestores comerciales pueden acceder a toda la información del cliente sobre saldos, extractos, reclamaciones y otras estadísticas.

### **Formación para apoyar grandes programas de cambio**

En lo que respecta a iniciativas de cambio fundamentales, la formación se convierte en una función esencial que puede ayudar a las entidades a obtener un mayor retorno en sus inversiones. Así por ejemplo, Regions Financial Corporation utilizó programas formativos, sobre todo soluciones avanzadas de e-learning, para crear valor más rápidamente tras su fusión con Union Planters. Para Regions, reinventar con éxito a la entidad tras la adquisición y garantizar que los trabajadores más críticos alcanzaban los máximos niveles de desempeño tras la puesta en marcha de nuevos procesos y sistemas, fue el resultado de un exclusivo programa formativo. El programa fue diseñado para alinear estrechamente las áreas del negocio con las áreas organizacionales de desarrollo y formación del banco.

La iniciativa formativa prevista para la fusión en Regions también generó repercusiones positivas que han ido más allá de las inmediatas necesidades del negocio basadas en garantizar una integración sin problemas. El banco ha descubierto que la urgencia y la pertinencia del programa formativo han generado una amplia aceptación por parte de las personas sobre la importancia de la formación en general y del e-learning en particular.

La experiencia de Regions demuestra que si una organización tiene una necesidad de negocio inmediata e intensa (donde miles de trabajadores críticos para la marcha del negocio deben comprender y actuar según los nuevos requerimientos o necesidades de desempeño, ejecutar nuevos procesos y utilizar nuevas aplicaciones en un período de tiempo reducido) la opción del e-learning se convierte en la alternativa natural de aprendizaje. Las inversiones en e-learning deben realizarse de acuerdo a las necesidades del negocio, mediante una estrecha colaboración en la que se abandone la estrategia basada en la oferta y se centre en la demanda.

### **Gestión de desempeño**

No cabe duda de que la gestión del desempeño constituye la dimensión más importante del desarrollo continuo. Satisface la necesidad de alinear el desempeño de las personas

con las necesidades del negocio, y de mantener el compromiso y el interés de los empleados por su trabajo de forma que la inversión en su desarrollo recompense a toda la organización. De hecho, el compromiso y la retención son los principales problemas que padecen las entidades financieras hoy en día. A medida que la guerra por el talento se recrudece en algunas partes del mundo y se crea un mercado de buscadores de trabajo (incluso en tiempos difíciles para la economía), aumenta la amenaza de dificultades para las grandes entidades bancarias.

Esta posible realidad se refleja en el estudio sobre organizaciones de alto rendimiento (High-Performance Workforce) a que nos hemos referido anteriormente, que ha descubierto que el impacto de una guerra escalada por el talento durante los próximos años podría ser mucho más grave en el sector de servicios financieros.

Una gestión eficaz del desempeño comienza por comprender que el desempeño posee dos dimensiones: comportamientos y resultados (véase la Figura 5). Con demasiada frecuencia, las entidades financieras adoptan una perspectiva según la cual lo que realmente importa son solamente los resultados: la productividad de un trabajador o los números de un departamento. No obstante, este enfoque no hace sino nublar la visión de los altos directivos que toman decisiones con respecto a un factor igualmente importante: ¿Cuáles son los comportamientos específicos que impulsan estos resultados?

Consideremos las cuatro opciones planteadas en la figura, una matriz que representa los resultados frente a los comportamientos. Es evidente que las personas que se sitúan en el cuadrante de "altos comportamientos/altos resultados" plantean un problema a la empresa principalmente desde el punto de vista de la retención: son personas que las entidades desean retener el máximo tiempo posible. De forma diferente, los profesionales que se sitúan en el cuadrante "bajos comportamientos/bajos resultados" también plantean una situación bastante clara: estos profesionales deberían acceder a un programa o plan de recuperación y, si el desempeño no

mejora, entonces se debe aconsejar su salida de la organización.

Son precisamente los otros dos cuadrantes los que plantean los mayores desafíos. Parece que uno de estos grupos está haciendo todo lo correcto pero no está siendo productivo. El otro grupo continúa entregando buenos resultados todos los meses, pero sólo mediante comportamientos que el resto de la organización no debe imitar. Así, por ejemplo, consideremos el caso de un director de una unidad de negocio de un gran banco que continúa cumpliendo sus objetivos de desempeño de forma continuada. Solamente tras realizar un exhaustivo análisis, el equipo ejecutivo ha descubierto que los grandes números constantemente generados por este ejecutivo se han logrado solamente a un precio muy alto para el resto de la organización: no existía ninguna moral y la retención era extremadamente baja. Al final el banco retiró al directivo de su puesto. Este era un caso clásico de un empleado con grandes resultados pero terribles comportamientos.

Si centramos nuestra atención en cuáles son los comportamientos específicos (aceptables) que pueden generar los mejores resultados, las entidades podrán diseñar funciones, encontrar a los individuos adecuados para cubrir esos puestos y gestionar el desempeño individual con respecto a los comportamientos deseados. Si no se adoptan más medidas para evaluar el desarrollo en comparación con los comportamientos deseados, es probable que los empleados no actúen según estos comportamientos de forma coherente.

¿Parece evidente? No lo es en la práctica. A menudo las entidades financieras envían mensajes confusos sobre resultados y comportamientos cuando cambian las funciones de las personas que tratan directamente con los clientes, convirtiendo funciones puramente de atención al cliente a funciones de venta cruzada o venta ascendente. Así por ejemplo, es posible que las entidades indiquen a sus asesores financieros y a sus cajeros que se tomen su tiempo para comprender cuáles son las necesidades reales del cliente (en organizaciones

más agresivas, incluso se establecerán expectativas y métricas objetivo de "servicio a ventas.") Pero en la mayoría de los casos, la única medida esencial de desempeño de estos empleados será el "Tiempo medio de gestión". Si se desea obtener comportamientos que conduzcan a excelentes interacciones con el cliente, pero se está midiendo el desempeño en función de la capacidad de reducir la duración de tal interacción, existe un conflicto inherente entre los indicadores y los comportamientos deseados.

En este caso la solución es aumentar la claridad por parte de las entidades (hacia ellas mismas y hacia los empleados) en lo referente a funciones e indicadores. Establecer claros objetivos de desempeño y medir su cumplimiento. No tener miedo de establecer objetivos "elásticos". Las organizaciones del sector que verdaderamente optimizan el desempeño de sus empleados poseen una forma sistemática de establecer expectativas que plantean retos alcanzables. En muchas ocasiones, estos son objetivos que los propios

empleados no se dan cuenta de que pueden cumplir. Los empleados que obtienen resultados medios o por debajo de la media suelen tener objetivos demasiado fáciles o difíciles de alcanzar, y en cada caso existe una falta de alineación con los objetivos de la organización. En vista de esta situación, estos empleados requieren un nivel diferente de gestión. Con una adecuada infraestructura de soporte y una supervisión apropiada, muchos de estos empleados pueden alcanzar objetivos de desempeño más allá de sus propias expectativas. Cuando lo logran de forma sostenida durante varios años estos empleados son capaces de desarrollar un enorme crecimiento como empleados y como seres humanos. Y a medida que crecen, también lo hace la organización.

Las entidades que tienen éxito también saben cómo gestionar adecuadamente la rotación de sus empleados. Saben cómo gestionar ese colectivo de empleados que constantemente se engloban dentro del cuadrante "bajos comportamientos/bajos resultados".

El índice de rotación de empleados puede ser algo bueno si se planifica y gestiona adecuadamente. Las organizaciones que constantemente generan un alto rendimiento de negocio también cuentan con algún tipo de programa planificado o gestionado de rotación de empleados. Estas organizaciones han tomado medidas conscientemente para mejorar regularmente el desempeño medio de sus profesionales.

Existen dos dimensiones en esa mejora. Una es utilizar el índice de rotación de empleados como una razón para mezclar personas y puestos de trabajo, y a menudo para asignar a los empleados que tienen un desempeño por debajo de lo esperado en funciones que pueden ser más adecuadas para ellos. Muchos directivos han presenciado el tremendo desarrollo que han experimentado empleados medios y cómo se han convertido en empleados de potencial simplemente por haber encontrado por fin sus puestos de trabajo adecuados. ¿Cuántas veces las organizaciones dejan marchar a alguien con mucho

Figura 5: La gestión eficaz del desempeño significa gestionar comportamientos, no solo resultados



potencial debido no a las deficiencias del empleado si no a una falta de conocimiento por parte de la organización o del management sobre los puntos fuertes de la persona en cuestión?

La otra dimensión de la gestión de la rotación, sin embargo, consiste en la planificación sistemática para eliminar de la organización el 10% aproximadamente de su capital humano en función de criterios bien definidos de desempeño, documentado en revisiones formales y periódicas. Éste no es un programa sin corazón. Por el contrario, en tanto en cuanto este movimiento se realice con rigor, puede resultar algo positivo tanto para los empleados como para la organización. Si se realizan esfuerzos suficientes para encontrar el puesto apropiado para un empleado en la organización, y aún así el desempeño no es el deseado, es probable que no exista un acoplamiento adecuado. Cuando se termina la relación laboral de un empleado se produce un dolor emocional, pero este dolor a corto plazo se puede entender como una oportunidad de obtener ventajas a largo plazo para todos.

### **Mejorar la capacidad de remuneración por incentivos**

Las duras perspectivas económicas, la fuerte competencia y las dificultades a la hora de generar diferenciación demandan a las entidades mayores exigencias para generar nuevos negocios y aumentar el negocio existente con sus clientes actuales. En la senda para estimular los ingresos de ventas y la calidad del servicio resulta esencial crear el vínculo adecuado entre desempeño y compensación. La remuneración por incentivos representa una manera de estimular la cultura y los comportamientos comerciales y de servicio adecuados. Los programas de incentivos más eficaces pueden proporcionar oportunidades para mejorar las herramientas y los procesos disponibles para los empleados que tratan directamente con los clientes, y también para mejorar la productividad y la calidad de los profesionales de ventas y responsables del servicio al cliente.

Nuestro reciente estudio y nuestra experiencia con las principales entidades de toda Europa ponen de manifiesto las ventajas que se pueden obtener mediante una gestión más eficaz de la compensación por incentivos. Mediante la creación de un vínculo directo, dinámico y coherente temporalmente entre el desempeño del empleado y la compensación, las organizaciones del sector bancario pueden introducir mejoras considerables en el desempeño de sus profesionales, especialmente de los responsables de ventas y servicio al cliente, y alcanzar impresionantes mejoras en los resultados de la entidad:

- Mejoras en los niveles de servicio, productividad de ventas y calidad.
- Mayor compromiso de los empleados que trabajan de cara al cliente para generar ventajas para el negocio.
- Incremento de ingresos debido a mejores y más focalizados contactos de venta.
- Reducciones de los costes totales de contratación debido a la retención y a la mayor motivación de empleados altamente cualificados.
- Mayor retorno de la inversión en remuneración y compensación.

Sin embargo, lo que se necesita es un modelo de incentivos que vaya mucho más allá de los métodos tradicionales de bonos bianuales y campañas estacionales de ventas basadas en productos. Las entidades necesitan adoptar un enfoque que inspire cambios más inmediatos en los comportamientos del empleado y que permita trasladar en cascada los objetivos de forma más eficaz, desde el nivel ejecutivo hasta los profesionales que interactúan directamente con el cliente.

Los planteamientos esenciales que las entidades realizan cuando contemplan la iniciativa de incentivos para impulsar el crecimiento de sus ingresos se centran en dos imperativos:

#### **1. Asegurar que los comportamientos se centren más en los resultados que en el "propio funcionamiento del sistema"**

Uno de los factores más importantes para un alto nivel de desempeño de

un empleado es la remuneración. Pero nuestro estudio indica que el problema no es tanto la cantidad de remuneración sino el cómo de la remuneración y de otros tipos de recompensa y reconocimiento es utilizado para hacer sentir a los empleados que sus aportaciones son muy valoradas. Nuestro estudio ha descubierto fuertes correlaciones entre los empleados cuyas recompensas y reconocimiento están estrechamente vinculados al desempeño individual y a los resultados de negocio y el grado en el que estos empleados se encuentran motivados para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo. Así por ejemplo, la entidad de inversión con sede en Estados Unidos Raymond James Financial Services, y su filial Raymond James & Associates, han creado un programa formal de reconocimiento para el empleado que mejor resultado obtiene para reconocer las aportaciones individuales más allá de los resultados financieros. En este sentido, los directivos pueden recompensar a los empleados por un servicio al cliente superior o por ideas innovadoras<sup>4</sup>.

#### **2. Incentivar y recompensar los comportamientos y el desempeño adecuados en lugar de crear una cultura de adquisición de derechos**

Proporcionar evaluaciones frecuentes y directas de desempeño es una parte fundamental para superar una perspectiva del mundo basada en la adquisición de derechos dentro de las instituciones financieras. Es evidente que esto no es fácil para muchos directivos, que a menudo encuentran muy difícil comunicar a los empleados que no están realizando un buen trabajo. Sin embargo, la mayoría de los empleados quieren tener éxito, por lo que también es importante ayudar a las personas a mejorar en sus áreas de deficiencia. Las evaluaciones negativas también pueden ser un síntoma de que los directivos se preocupan por el progreso de un empleado. Y, por supuesto, desde un punto de vista positivo, las evaluaciones de desempeño pueden reforzar y recompensar un buen comportamiento, lo cual es un elemento motivador importante. Las organizaciones que realizan este proceso adecuadamente han obtenido resultados un 52% superior en el índice de compromiso

de sus empleados, de acuerdo con la medición realizada por el estudio de Accenture.

Los programas de remuneración por incentivos alineados con esos dos imperativos ya están produciendo resultados. Accenture ha colaborado con un cliente de banca con sede en Europa que está definiendo objetivos por encima de los 200 millones de euros (aproximadamente 250 millones de dólares) durante los próximos tres a cinco años derivados de la transformación de sus capacidades de remuneración por incentivos. Este programa contempla una estrecha alineación entre los incentivos corporativos y profesionales de las personas, una remuneración más receptiva y una mayor estimulación de las personas para centrarse en los clientes de alto valor. En Estados Unidos, una compañía aseguradora está efectuando una previsión de incremento de ventas de 13 millones de dólares y unos ahorros anuales de costes de 28 millones de dólares a través de un programa similar.

Para cualquier banco, la remuneración (salario más incentivos en efectivo) es un gasto muy caro. Pero cuando se asigna adecuadamente, este coste se rentabiliza totalmente. Invertir en un sistema de incentivos bien diseñado y totalmente implantado representa una inversión que mejora considerablemente la eficiencia de las ventas, lo que a su vez aumenta la rentabilidad de las grandes inversiones que la organización realiza en sus profesionales.

### Utilización: las personas adecuadas en el lugar y en el momento oportuno

La capacidad definitiva dentro del ciclo de vida total del talento que aquí se analiza es obtener la combinación adecuada de talento en el lugar y momento adecuados. La utilización eficaz del talento exige una gestión continua de la relación de la persona y el trabajo a realizar. Además, es necesario hacer el trabajo de forma más eficaz y eficiente.

Desarrollar la capacidad de utilizar el talento eficazmente implica:

- Planificar y ejecutar la combinación adecuada de trabajadores utilizados, externalizados y contratados.
- Alinear el talento de los empleados con sus aspiraciones y con los objetivos estratégicos de la organización.
- Aprovechar la tecnología para asignar y trasladar el talento a lugares donde sea más adecuado.
- Diseñar una matriz de talento adecuada para aprovechar la diversidad de estilos de pensamiento, experiencias y perspectivas de los equipos.

Existe un especial énfasis tanto a nivel macro como micro en lo relativo a la utilización eficaz del talento. Desde un punto de vista macro los ejecutivos de banca deben considerar la combinación adecuada de recursos internos y externos, y el mejor modo de contratar el trabajo para obtener los niveles de calidad más elevados al mejor precio. Desde una perspectiva micro, llega un momento en el que una utilización eficaz coincide con un desarrollo eficaz. Es decir, mediante la utilización de los empleados en diferentes puestos a lo largo del tiempo, éstos van ganando una experiencia fundamental a lo largo de una gama más amplia de funciones y responsabilidades corporativas.

### La búsqueda adecuada de talento

Los momentos de volatilidad económica en cualquier sector conducen espontáneamente a los ejecutivos a prestar una mayor atención a la combinación de los recursos internos y externos necesarios para ejecutar la estrategia de negocio con resultados de alta calidad y al menor precio posible. Cada vez más, estos planteamientos están llevando a los ejecutivos de los principales bancos a considerar estrategias globales de aprovisionamiento de estos recursos.

Un reciente estudio comparativo, que utiliza una encuesta de la Economist Intelligence Unit (EIU) y un análisis realizado por investigadores y ejecutivos de Accenture y de la EIU, entrevistó a los directores generales y a los directores de sistemas de información y a otros altos ejecutivos sobre la Operación de negocios en un entorno Global. La finalidad de la encuesta era medir los actuales

niveles y métodos mediante los que las organizaciones emplean diferentes enfoques y prácticas para realizar sus operaciones a escala global, así como medir las actitudes de los ejecutivos hacia los planes futuros de expansión y perfeccionamiento de estos enfoques.

El estudio descubrió que el alcance de las operaciones a nivel global va más allá de las funciones tradicionales de desarrollo, mantenimiento y servicios de soporte tecnológico. Las empresas desean aumentar la utilización de sus capacidades de operar a escala global en áreas como la contabilidad y el soporte al cliente. De igual forma aumentan las ventajas a medida que las organizaciones descubren que, además de las reducciones de costes, obtienen aumentos de productividad, disponibilidad de nuevos conocimientos y capacidades, y aceleración de los plazos de finalización de desarrollo de aplicaciones tecnológicas.

También aumenta el valor de los contratos con los proveedores, y las empresas consideran necesario realizar una mayor selección entre los proveedores competitivos. Las organizaciones están aprendiendo a coordinar más eficazmente el trabajo realizado en diferentes zonas horarias, aunque, sin embargo, los problemas culturales y relativos a la gestión del cambio continúan proporcionando quebraderos de cabeza a las organizaciones y a sus proveedores mundiales.

La contratación externa también permite a las entidades financieras responder a la escasez de conocimientos que, dada la guerra del talento, comienza a convertirse en un problema permanente. Así por ejemplo, un reciente estudio del Estado de Minnesota en Estados Unidos afirma que las entidades financieras pueden experimentar una escasez localizada de empleados con conocimientos específicos de tecnología o culturales/ de idioma<sup>5</sup>. La capacidad para aprovechar un proveedor BPO en áreas especializadas como, por ejemplo, las de análisis puede resultar esencial para aprovechar eficazmente el talento.



### **Movilidad funcional: una efectiva gestión de las carreras**

El estudio y la experiencia de Accenture han demostrado que utilizar a los empleados en diferentes puestos y funciones durante un período de tiempo (en varios departamentos internos de la organización) resulta adecuado para las personas y para el negocio. Estos empleados aumentan mucho más su eficacia a través de la "polinización cruzada" de conocimientos y habilidades. La tendencia de estos empleados es permanecer en la organización durante más tiempo y además se puede mejorar el impacto en numerosas partes del negocio debido a que comprenden mejor cómo funcionan las cosas internamente.

En líneas generales, son pocas las entidades financieras que han demostrado su capacidad para desarrollar y utilizar a los empleados de esta forma.

Resulta bastante habitual ver a las entidades centrarse en desarrollar un conjunto de habilidades casi verticales para empleados concretos, en detrimento de la polinización cruzada horizontal que se consigue con el movimiento de los mismos.

Aunque las pruebas son sobre todo anecdóticas, las entidades pueden perder algunos de sus mejores profesionales si intentan evitar esta clase de movimientos. Conocemos a un alto ejecutivo de una entidad financiera que era una verdadera estrella en cuanto a su desempeño para su anterior empresa, pero que se marchó porque su jefe deseaba "guardarle para él mismo" y evitó que recibiera los ascensos internos que podrían haberle mantenido en la compañía. De esta forma se produjo una doble pérdida: el jefe perdió a su empleado y también lo perdió toda la organización.

Una forma relativamente fácil de mejorar el aprovechamiento del individuo consiste simplemente en reunirse con los empleados de forma más habitual para analizar su desarrollo profesional. Así, por ejemplo, en una de las divisiones de Raymond James los empleados se reúnen con los supervisores o con los mentores una media de dos veces al año, en

comparación con una media bastante inferior que caracteriza a otras organizaciones que han participado en el estudio de Accenture. Además, es más probable que estos empleados sientan que sus supervisores poseen las capacidades y la formación necesarias para ayudarles a planificar y desarrollar sus carreras, y que los empleados poseen planes de carrera que proporcionan directrices claras para alcanzar sus objetivos<sup>6</sup>.

La otra parte de la respuesta en este caso nos lleva de vuelta a la matriz de "resultados frente a comportamientos" analizada anteriormente. Es posible que los directivos que se centran demasiado en resultados a corto plazo no consigan exponer los comportamientos necesarios para desarrollar a sus profesionales a largo plazo. Un líder eficaz demuestra lo que Stephen Covey ha denominado "mentalidad de la abundancia". Como afirman estos ejecutivos: "Existe suficiente buen trabajo en la organización, y suficientes puestos directivos para todos. Si cuento con empleados excepcionales, debo compartílos con el resto de la organización, y no guardarlos egoístamente para mí solo".

### **Alineación del talento con los resultados del negocio**

El marco de referencia de gestión estratégica del talento de Accenture reconoce que desarrollar capacidades diferenciadoras de las personas no es un único viaje con un único objetivo. No es como escalar una cumbre. El mercado cambia continuamente, la competencia es permanente y las necesidades y los deseos de los clientes se intensifican cada año. Como consecuencia, mantener el talento de las personas alineado con las necesidades del negocio es una actividad recurrente e interminable.

A partir del estudio y la experiencia de Accenture, las entidades financieras pueden utilizar diferentes prácticas de la gestión de desempeño para permitir a la empresa alinear el desempeño de sus profesionales con la estrategia de negocio. Hemos identificado algunas capacidades constantes entre las organizaciones más exitosas cuando se trata de alinear el talento con la estrategia:

- Los directivos utilizan un sistema formal para evaluar el desempeño de sus empleados y comunicar sus expectativas de forma regular.
- Los directivos reciben formación sobre cómo realizar distinciones entre niveles de desempeño de los empleados y cómo proporcionar evaluaciones constructivas.
- El sistema de evaluaciones se revisa una vez al año y se modifica si es necesario.
- Los profesionales que alcanzan peores resultados se identifican al menos una vez al año y participan en un agresivo programa de recuperación del desempeño.
- Los empleados y los directivos establecen conjuntamente y de forma regular los objetivos y criterios de desempeño de cada empleado, así como las correspondientes recompensas o los reconocimientos pertinentes.
- Los objetivos y los criterios se exponen claramente en términos de cómo los empleados pueden satisfacer o superar los objetivos, qué clase de reconocimiento o recompensas van a recibir los empleados por satisfacer / superar dichos objetivos, y cómo esta aportación puede apoyar objetivos más amplios de la organización.
- Entre una y otra evaluación formal los directivos se reúnen periódicamente con los empleados para proporcionar evaluaciones, pero de manera informal.

### **El compromiso del empleado**

Desde el punto de vista de las personas, la alineación con las necesidades del negocio se puede definir como el compromiso con el negocio. Aumentar el compromiso de los empleados en su trabajo mejora los índices globales de retención, sobre todo de los empleados que se engloban dentro del cuadrante de "altos comportamientos/altos resultados". Resolver el rompecabezas del compromiso con el empleado es en parte una cuestión de colocar a los profesionales en puestos de trabajo para los que no solamente son competentes (o pueden llegar a serlo) sino por los que sienten una cierta pasión. Es posible exagerar el aspecto de la "pasión", pero con más frecuencia

## Los beneficios financieros de contar con empleados alineados y comprometidos son cada vez más patentes. Algunas entidades con visión de futuro gestionan de forma anticipada los problemas de compromiso y de la retención de los empleados.

el asunto se subestima e incluso se ignora. Un ejecutivo de una de las entidades financieras más importante lo explicó muy claramente: si mientras intentamos satisfacer las pasiones individuales de nuestros empleados, también satisfacemos las pasiones de la organización, obtendremos un desempeño global superior.

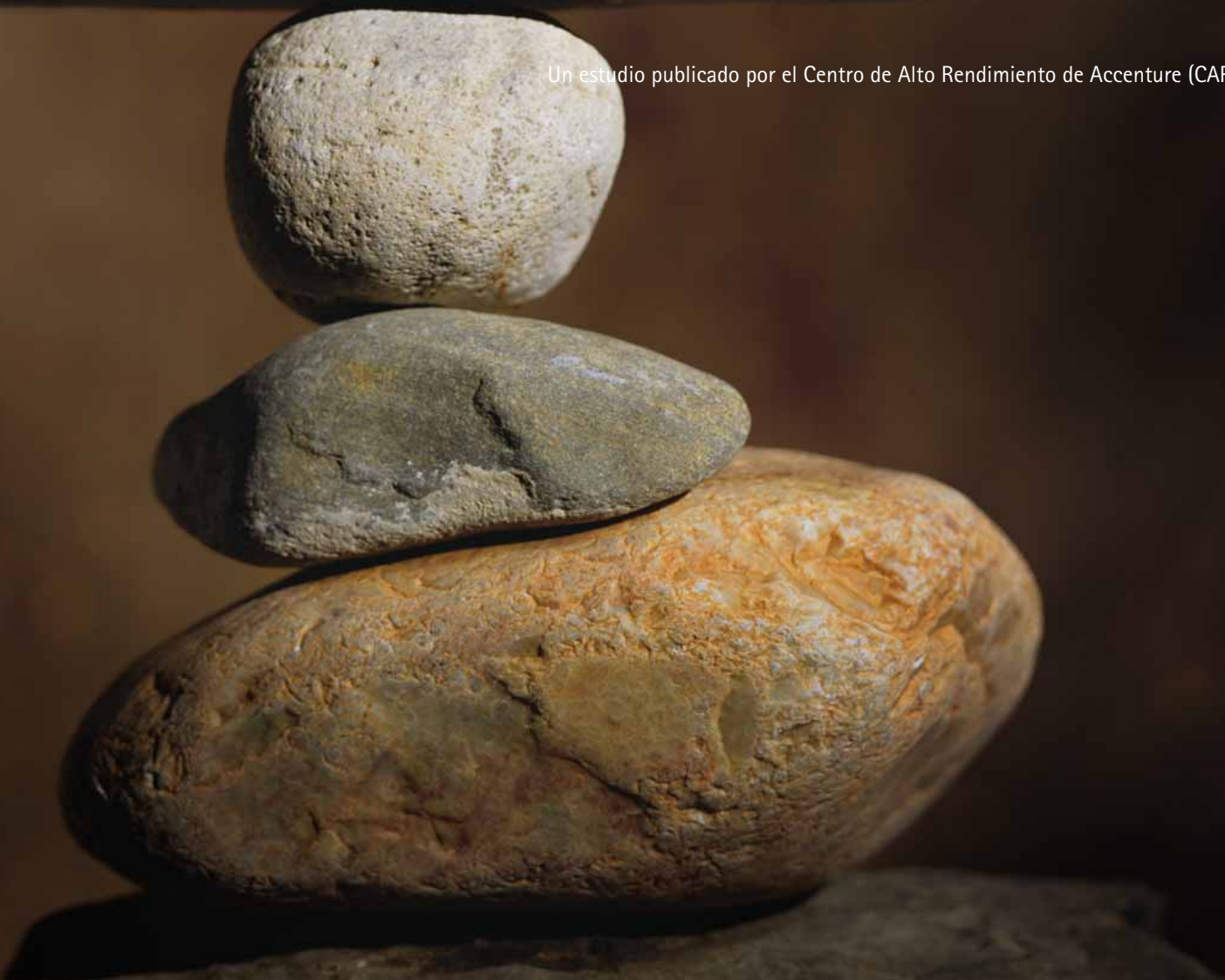
Una organización totalmente comprometida puede generar grandes dividendos. Así, por ejemplo, la empresa Gallup (que ha completado un seguimiento de porcentajes de empleados que no están comprometidos o que manifiestan una falta de compromiso notable hacia el trabajo de sus empresas) indica que las organizaciones con profesionales comprometidos obtienen 2,6 veces el ratio de crecimiento de la ganancia por acción en comparación con sus competidores del sector<sup>7</sup>.

Los beneficios financieros de contar con empleados alineados y comprometidos son cada vez más patentes. Uno de los grandes bancos norteamericanos ha declarado

que resolver el rompecabezas del compromiso de sus empleados puede generar un incremento de un billón de dólares para la entidad. Una parte de esta ganancia imprevista podría derivarse de mantener a los empleados satisfechos durante más tiempo, algo que siempre supone un desafío. En ocasiones los empleados de puestos intermedios consideran sus puestos de trabajo en la entidad como un buen lugar para permanecer durante un periodo de ralentización de la economía (debido a la relativa estabilidad del puesto), pero cuando vuelven los tiempos prósperos intentan marcharse a sectores más dinámicos.

Algunas entidades con visión de futuro adoptan medidas proactivas para abordar los problemas del compromiso y de la retención de los empleados. Así por ejemplo, en Bremer Bank, los ejecutivos han establecido un agresivo plan de crecimiento de cinco años. Cuando el liderazgo define esta clase de objetivos, no se escucha mucho hablar sobre el incremento de ganancias por acción (aunque, por supuesto, esto resulta esencial)

sino sobre aumentar las inversiones de la empresa en la retención de empleados. Como afirma Stan Dardis, Director General de Bremer Bank, cuando realiza presentaciones ante sus accionistas y analistas: "la primera diapositiva que muestro en la pantalla afirma que los empleados son el ingrediente más importante para la retención de los clientes. Nos concentramos en eso... para poder mantener estos resultados. Nuestros productos y servicios son las materias primas. La diferencia está en las personas que entregan los productos". Dardis y otros directivos ejecutivos poseen planes específicos para aumentar la fidelidad del empleado y reducir el índice de rotación. Una táctica que se basa en aumentar realmente algunos niveles salariales entre los que reciben menores niveles de ingresos. La entidad ya está ofreciendo ayudas a fondo perdido para rebajar la cuota de los préstamos hipotecarios, prestaciones en el ámbito de la educación y ayudas para pagar los alquileres a los empleados que tienen menores niveles de ingresos<sup>8</sup>.



### Herramientas de nueva generación para apoyar una alineación adecuada

La gestión de las personas puede resultar extremadamente complicada y desafiante. Los cambios demográficos y una economía basada en el conocimiento conducen inevitablemente a una escasez de los conocimientos clave. Las organizaciones deben atraer y retener el talento. Cada vez más, necesitan maximizar el valor de su talento y para ello deben desarrollar a sus empleados con el fin de satisfacer necesidades bien definidas, aprovecharlos de forma eficaz y mantenerlos alineados con los objetivos globales de la empresa.

Aunque los sistemas de gestión empresarial de recursos humanos contienen una buena cantidad de datos, muchas organizaciones carecen de la capacidad necesaria para transformar estos datos en inteligencia de negocio susceptible de generar acciones. El estudio de Accenture sobre organizaciones de alto rendimiento ha descubierto que casi 40% de los ejecutivos encuestados afirmaron carecer de medidas formales para

calibrar el impacto de sus iniciativas de formación y de recursos humanos sobre el desempeño de las personas. Solamente un 12% afirmó que sus organizaciones eran muy eficaces a la hora de alinear los conocimientos de las personas con las prioridades del negocio.

Por este motivo, un importante recurso para los directivos del sector en la actualidad es disponer de información y datos precisos con respecto a sus empleados. En estos momentos existe un elevado número de aplicaciones y servicios extremadamente sofisticados para ayudar a los directivos a poner en marcha y utilizar capacidades de gestión del desempeño a nivel mundial. Estos servicios, basados en la Web, ofrecen aplicaciones en las áreas de:

- Dirección por objetivos
- Planificación y desarrollo de carreras profesionales
- Gestión de competencias
- Gestión del desempeño
- Gestión de compensación
- Encuestas de clima

- Planificación y sucesión del talento
- Información y análisis de datos de negocio

Estas herramientas de gestión del desempeño pueden ayudar a las organizaciones con rapidez a alinear, desarrollar, motivar y recompensar a sus profesionales.

Así por ejemplo, Workforce Analytics de Accenture es una completa solución basada en Oracle, de uso inmediato y que proporciona las herramientas e indicadores necesarios para ayudar a gestionar a las personas como un activo competitivo. Permite a las organizaciones aprovechar los datos de recursos humanos para apoyar la la gestión del talento y del capital humano en toda la organización, ayudando a:

- Mejorar la toma de decisiones sobre las personas. Los cuadros de mando integran datos de múltiples fuentes para proporcionar una visión completa de toda la organización y de las diferentes unidades de negocio.

- Hacer un seguimiento de las iniciativas de recursos humanos. Las organizaciones pueden monitorizar el avance y efectividad de los programas de formación y de recursos humanos para garantizar que están optimizando los recursos y creando las capacidades adecuadas en sus plantillas.
- Disminuir los costes de plantilla. El aumento de visibilidad ayuda a controlar los costes, aumentar la productividad del empleado, gestionar la partida de compensación, mejorar la retención y reducir la rotación voluntaria de empleados.
- Reducir las cargas de trabajo por generación de informes sobre recursos humanos. Los cuadros de mandos y las funcionalidades de autoservicio mejoran el acceso a los datos y simplifican la generación de informes.

Esta clase de herramientas permite a las organizaciones una gestión del talento más basada en los hechos y les permite mirar más allá de la eficiencia para alcanzar también la eficacia. Además, proporcionan las herramientas y la información necesarias para comprender los determinantes del desempeño de las personas, y mantener el talento y todas las estrategias corporativas en línea con los objetivos del negocio, lo cual resulta esencial para la consecución continua del alto rendimiento.

#### **Conclusión: las Personas como iniciativa estratégica**

Hace un par de años, el Director General de Wells Fargo destacó ante un grupo de inversores las 10 principales iniciativas estratégicas del banco. Estas iniciativas incluían determinados esfuerzos en diferentes áreas como la atención al cliente, la venta cruzada, las cuentas de tarjetas de crédito y el procesamiento de pagos. Pero la lista contenía algo más: "Las personas como ventaja competitiva." Es un objetivo muy valioso que persiguen las entidades de crédito que buscan el alto rendimiento.

El estudio de Accenture sobre negocios de alto rendimiento (High Performance Business) constata que las organizaciones que tienen un alto rendimiento son más eficaces que sus competidores a la hora de explotar la inteligencia colectiva y la motivación de sus profesionales. Existe una fuerte correlación entre el rendimiento financiero y la prioridad que las organizaciones otorgan al desarrollo del talento. Por ejemplo, las organizaciones que están a la cabeza se encuentran mucho más predispuestas que otras a medir con regularidad el vínculo entre las inversiones en personas y los resultados del negocio. Además, sus directores generales adoptan un rol mucho más visible y directo en las iniciativas dirigidas a desarrollar a sus profesionales. De esta forma, las organizaciones que obtienen un alto rendimiento crean un "multiplicador del talento": mejores resultados por dólar de inversión en sus profesionales. Este multiplicador sirve como ventaja competitiva real y difícil de imitar.

No cabe duda de que los retos que debe afrontar el sector de servicios financieros en estos momentos son complejos. Las entidades financieras deben aprobar muchos exámenes a corto plazo, pero no deben abandonar nunca su capacidad de sobrevivir a largo. Si las entidades desean eliminar la competencia que procede de nuevos participantes y ejecutar con éxito una estrategia de crecimiento, incluso ante durísimas dificultades inminentes, tienen que aumentar la energía y foco con los que abordan las estrategias sobre las capacidades de sus profesionales y la gestión de talento necesarias para lograr el éxito.

Alcanzar el alto rendimiento hoy en día en el sector financiero exige concentrar la atención en la eficiencia y en garantizar la industrialización de operaciones para recortar costes y conseguir la simplificación interna. Al mismo tiempo, se hace necesaria la excelencia en la ejecución y en el desarrollo de capacidades de talento diferenciadoras.

Traducir las necesidades del negocio en estrategias eficaces del talento... definir, descubrir, desarrollar y utilizar el talento de las personas, ... y alinear continuamente el desempeño de las personas con las necesidades del negocio ... éstas son ahora competencias básicas para una entidad financiera impulsada por el talento, es decir, aquella que intenta alcanzar y mantener de forma sostenida un alto rendimiento durante los próximos años.

## Notas

1. Salvo indicación en contrario, los ejemplos de empresas citados en este documento han sido extraídos de la experiencia y de los estudios de Accenture. En algunos casos, a petición de la dirección, hemos ocultado la identidad de la empresa.
2. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York, NY, 1978), pp. 13-30.
3. Accenture High-Performance Workforce Study, [www.accenture.com](http://www.accenture.com)
4. "Harnessing the Power of an Engaged Workforce," by Susan Cantrell and James M. Benton, *Outlook*, 2005, No. 1, una publicación de Accenture.
5. <http://www.gwdc.org/documents/others/fssg06/FSS%20Appendices.pdf>
6. *Ibid.*
7. "World-class employee engagement," Gallup, Inc., 2008.
8. "At Bremer Bank, good people do good business," by Neal St. Anthony, *Minneapolis Star Tribune*, December 14, 2004.

## Equipo de trabajo

Alex Zorba, Jill Kissack

**Socio Responsable**  
Tom Kraack

Para recibir más información sobre la entidad financiera impulsada por el talento, incluidos estudios, datos y grabaciones pertinentes, visite: [www.accenture.com/talentpoweredbank](http://www.accenture.com/talentpoweredbank)

## Equipo de trabajo de la versión española

Anabel Martínez, César Morales, Lorena García

**Socio Responsable**  
Raúl Jiménez

Para más información visitar: [http://www.accenture.es/Acerca de Accenture/Centro de Alto Rendimiento/](http://www.accenture.es/Acerca%20de%20Accenture/Centro%20de%20Alto%20Rendimiento/) o contactar: [c.alto.rendimiento@accenture.com](mailto:c.alto.rendimiento@accenture.com)

## Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Combinando su experiencia, sus capacidades en todos sectores y áreas de negocio, y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. Con más de 186.000 personas trabajando en más de 120 países, la compañía obtuvo una facturación de 23.390 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto de 2008. La web de Accenture es [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

## Sobre el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

El Centro de Alto Rendimiento (CAR) tiene el objetivo de incrementar de manera diferencial los conocimientos y habilidades de los profesionales de Accenture, contribuir a la capacitación de estudiantes y titulados, e investigar y divulgar un conocimiento útil para alcanzar un mayor desarrollo empresarial y bienestar social.

Copyright © 2009 Accenture  
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo  
son marcas registradas de  
Accenture.