

Los Recursos Humanos, el futuro de la banca

*La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual. El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus **ratios***

de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del personal. Así se manifiesta una nota técnica elaborada recientemente por la firma Analistas Financieros Internacionales.

Esteban Sánchez Pajares, Socio-Director de Consultoría Bancaria, y **Francisco Alcaide Hernández**, Consultor senior de Banca de Analistas Financieros Internacionales.

FICHA TÉCNICA

Autor: SÁNCHEZ PAJARES, Esteban, y ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco.

Título: Los Recursos Humanos, el futuro de la banca.

Fuente: Capital Humano, n.º 167, pág. 34. Junio, 2003.

Resumen: El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia. Muchas de estas entidades han buscado la solución no tanto en el crecimiento externo —a través de la captación de nuevos clientes— como en el crecimiento interno —aumento de los ingresos por medio de la fidelización, la mejora de las ventas cruzadas y los procesos de referencia. Esta estrategia está directamente relacionada con la capacidad del personal de las entidades de crédito para prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, y en la habilidad para detectar las necesidades —tanto presentes como futuras— de sus clientes. Quiere esto decir que las personas cobran protagonismo en este entorno de competencia, ya que, los resultados, el incremento de los recursos —tanto dentro como fuera de balance—, la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, tendrán mucho que ver con la formación, la retribución, la motivación, el clima laboral, de los que a diario están en las trincheras de la red comercial, para así llegar de forma más eficaz y eficiente al cliente.

Descriptor: Sector bancario / Gestión de RR.HH. / Formación / Selección / Comunicación / Motivación.

El estrechamiento en el diferencial entre el activo (créditos concedidos) y el pasivo (depósitos captados) de las entidades de crédito, consecuencia de la caída de tipos de interés y el fuerte aumento de la competencia, llevó a las entidades a centrar sus esfuerzos en las comisiones como alternativa para compensar esa caída de márgenes. No obstante, y como suele ocurrir en la mayoría de los negocios maduros, la calidad de servicio y el trato personalizado han pasado a convertirse en el elemento diferenciador y generador de valor.

En este contexto competitivo, los recursos humanos se convierten en protagonistas. Esta nota técnica pretende plantear algunas reflexiones estratégicas sobre la importancia de la gestión y desarrollo de personas como ventaja competitiva para hacer frente a los numerosos retos a los que se tienen que enfrentar las entidades de crédito durante los próximos años.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se mueve la industria bancaria —estrechamiento de márgenes, énfasis en la eficiencia, presión por la liquidez, cambios en las tendencias del ahorro, mayor sofisticación de la demanda, ruptura de la cadena de valor, desintermediación, innovación financiera,...— obliga a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar —o al menos mantener— sus **ratios** de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia.

Muchas de estas entidades, como así han anunciado públicamente, han visto la solución —al menos en parte— a sus males, no tanto en el crecimiento externo —a través de la captación de nuevos clientes— como en el crecimiento interno —aumento de los ingresos por medio de la fidelización, la mejora de las ventas cruzadas y los procesos de referencia—, buscando la rentabilidad del

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, convierten a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual

cliente en su conjunto, para lo que no existe ningún inconveniente en ofrecer mejores precios que la competencia a cambio de una posible mayor vinculación y, por tanto, rentabilidad futura.

Esta estrategia, muy plausible en principio, tiene mucho que ver, sin embargo, con la tecnología, pero, fundamentalmente, con la capacidad del personal de las entidades de crédito para prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, y en la habilidad para detectar las necesidades –tanto presentes como futuras– de sus clientes. Quiere esto decir que los recursos humanos (RR.HH.) –o mejor la palabra personas–, cobran protagonismo en este entorno de competencia, ya que los resultados, el incremento de los recursos –tanto dentro como fuera de balance–, la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, tendrán mucho que ver con la formación, la retribución, la motivación, el clima laboral, de los que a diario están en las trincheras de la red comercial, para así llegar de forma más eficaz y eficiente al cliente.

Si bien se han hecho indudables progresos en materia de nuevos productos –más sofisticados y acordes a las nuevas tendencias del ahorro y el actual panorama financiero– así como innegables esfuerzos desde el punto de vista tecnológico –por medio de una red cada vez más ágil, rápida y cómoda–, cabría preguntarse si los avances alcanzados en materia de RR.HH. han sido los mismos.

Esta nota técnica pretende formular algunas reflexiones estratégicas en la gestión y desarrollo de personas como fuente de ventaja competitiva para hacer frente a los nuevos desafíos que exige el sector bancario, el cual se presenta como uno de los más dinámicos para los próximos años:

1. Selección de personal rigurosa, como forma de contar con los mejores profesionales en un contexto de crecimiento (o reducción) de oficinas y madurez del negocio bancario.

La selección de personal es el punto de partida de las entidades con éxito y una fase crítica en el proceso de gestión de RR.HH.

2. Retribución variable, como forma de atraer, retener, premiar el buen desempeño y mejorar la productividad por empleado.

3. Formación continua, como forma de facilitar el cambio de orientación estratégica hacia un mayor nivel de asesoramiento y, de este modo, satisfacer a un cliente cada vez más exigente, menos fiel y con mayor cultura financiera.

4. Motivación permanente, como forma de conseguir resultados excelentes y favorecer la predisposición de la plantilla hacia una mayor modernidad de la entidad.

5. Comunicación interna eficaz, como forma de facilitar los flujos de información, mejorar la calidad de servicio y favorecer la identificación de los empleados con «su» entidad.

6. Ética, como forma de generar confianza y credibilidad, aspectos ambos, esenciales en el negocio de la intermediación.

7. Clima laboral sano, como forma de mejorar la satisfacción de los empleados y, con ello, el rendimiento de la entidad.

–nivel de asesoramiento, sensibilidad a comisiones, canal preferido de contacto,...– como no financieras –sensibilidad a los regalos y errores, trato más o menos formal, frecuencia de contacto recomendada, predisposición a facilitar datos,...– y, de este modo, ofrecerle lo que quiere, cuando quiere y como quiere, todo ello, con el fin de conseguir la máxima satisfacción. El cliente se convierte de este modo, en lo primero, en lo segundo y en lo tercero.

La tendencia a liberar a las oficinas de tareas administrativas y centrarse más en labores comerciales y de asesoramiento –una de las principales quejas que argumentan los directores de oficina respecto a su personal es que el porcentaje de tiempo dedicado por la plantilla a tareas de venta activa es muy reducido–, y donde la especialización del negocio es una constante –véase, por ejemplo, el crecimiento experimentado por el segmento de Banca Personal-Banca Privada– exige de profesionales bien formados, motivados y con capacidad de desarrollo profesional. Así, la selección de los empleados se convierte en el punto de partida del éxito de las entidades y en un proceso crítico dentro de la gestión de recursos humanos; selección que debe ir encaminada a contar con la mejor plantilla según un perfil de competencias previamente definido para cada puesto, y que abarca dos ámbitos:

a) Competencias técnicas: capacidades necesarias para el puesto en concreto: productos financieros, fiscalidad, inglés, informática,... Son las características esenciales para llevar a cabo una actividad, los rudimentos básicos.

b) Y, sobre todo, competencias no técnicas: capacidades específicas que garantizan el éxito en el puesto. Son diferenciadoras y caracterizan a las personas exitosas. Hacen referencia

2. SELECCIÓN DE PERSONAL. PUNTO DE PARTIDA PARA AFRONTAR EL CRECIMIENTO Y LA MADUREZ DEL NEGOCIO BANCARIO

Frente a los especialistas en productos, los empleados se convierten en especialistas en clientes. El profundo conocimiento del cliente y las habilidades para las relaciones personales pasan a convertirse en un elemento diferenciador en una industria de productos indiferenciables buscando planificar y satisfacer sus necesidades, tanto financieras

Gráfico 1. Reclamaciones de los clientes a las Entidades Financieras

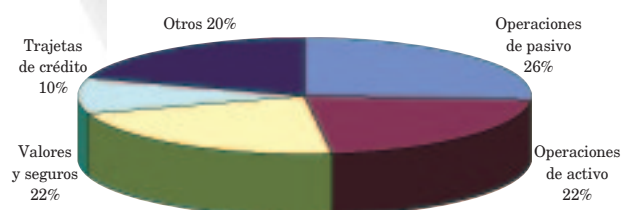
	Total reclamaciones	s/ ATM	Allanamiento y desistimientos	s/ ATM	% Total Reclamaciones	Informes al reclamante	s/ ATM	% Total Reclamaciones a la entidad	Informes a la entidad	s/ ATM	Total Reclamaciones	sin pronunciamiento	s/ ATM
BBVA	440	228	187	97	43	83	43	19	128	66	29	42	22
SCH	287	162	70	40	24	101	57	35	91	52	32	25	14
Caja Madrid	121	190	8	13	7	29	45	24	75	118	62	9	14
Banesto	107	223	32	67	30	26	54	24	40	83	37	9	19
La Caixa	53	69	10	13	19	5	6	9	32	42	60	6	8
Bankinter	52	258	10	50	19	13	64	25	17	84	33	12	59
Bancaja	28	140	1	5	4	10	50	36	15	75	54	2	10
Patgón	28	1470	5	263	18	15	788	54	6	315	21	2	105
Banco Popular	27	109	2	8	7	5	20	19	16	64	59	4	16
Caja Cataluña	27	100	3	11	11	12	45	44	8	30	30	4	15
Deutsche Bank	26	273	5	52	19	9	94	35	8	84	31	4	42
Unicaja	26	211	3	24	12	7	57	27	14	114	54	2	16
CAM	25	146	4	23	16	6	35	24	12	70	48	3	18
Banco Zaragozano	25	478	3	57	12	5	96	20	15	287	60	2	38
Caja España	25	208	2	17	8	8	67	32	15	125	60	0	0
Citibank España	24	735	6	184	25	5	153	21	11	337	46	2	61
Banco Atlántico	23	274	4	48	17	14	167	61	4	48	17	1	12
Banco Pastor	21	218	5	52	24	7	73	33	7	73	33	2	21
Caja Duero	20	209	1	10	5	5	52	25	12	125	60	2	21

Nota: s/ ATM, indica el porcentaje de reclamaciones, allanamientos, informes desfavorables/favorables, sin pronunciamiento por cada 1.000 millones de euros de ATM

Entidades Reclamadas

	2000		2001		Var. 01-00	
	N.º	%	N.º	%	%	p.p.
Bancos	1764	63,2	2569	68,2	45,7	5,0
Cajas	871	31,2	987	26,2	13,4	-5,0
Cooper.+Otros	156	5,6	128	3,4	-18,0	-2,2
Total	2790	100	3767	100	35,0	0,0

Objeto de las Reclamaciones



Fuente: Banco de España y Elaboración Propia, 2003.

Cuadro 1. Evolución de las competencias del empleado de banca

Desde...

- Competencias técnicas
- Labores administrativas
- Retribución fija
- Actitud pasiva
- Carácter rígido
- Vendedor: coloca productos (orientación al producto)
- Formación básica
- Relaciones a corto plazo
- Conocimiento financiero del cliente

Hacia...

- Competencias técnicas y no técnicas
- Labores comerciales
- Retribución variable
- Actitud activa
- Carácter flexible
- Asesor: recomienda productos (orientación al cliente)
- Formación especializada
- Relaciones a largo plazo
- Conocimiento financiero y no financiero del cliente.

Fuente: AFI, 2003.

a valores como la actitud, la capacidad de gestionar tensión, la flexibilidad, la habilidad para relacionarse, la capacidad de adaptación y aprendizaje...

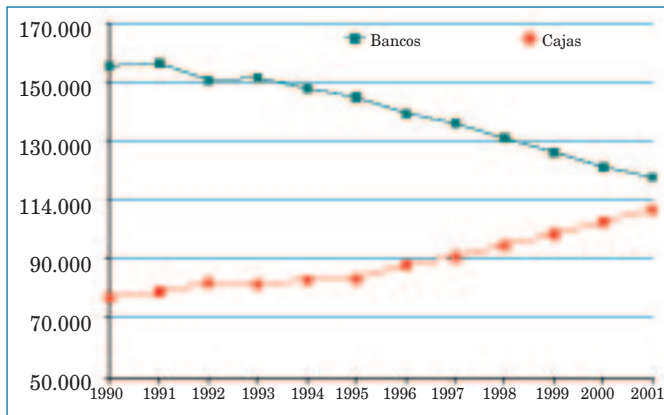
Sólo en la medida que las entidades sean capaces de contar entre sus

filas con personas con las aptitudes y actitudes necesarias para hacer frente al nuevo panorama financiero, estarán en condiciones de ofrecer un servicio de calidad y así, satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más complejo, menos fiel y mucho más exigente. La calidad se

convierte, por tanto, en un aspecto fundamental. Toda la entidad, desde los servicios centrales –con menos contacto con el cliente– hasta el personal de las oficinas, trabaja con la vista puesta en la satisfacción del cliente. Si bien no desaparecen los errores, éstos se reducen de manera significativa; y, en caso de ocurrencia, el asesor del cliente es el único interlocutor responsable para su resolución sin que el cliente tenga que vagar de un lado para otro por toda la entidad en busca de quien le solucione sus incidencias.

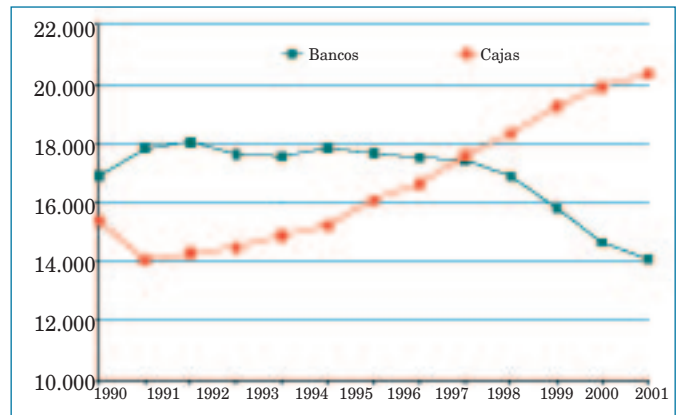
Por dar algunos datos, en el año 2001, el servicio jurídico del Banco de España tramitó 3.684 expedientes de reclamación de los usuarios bancarios contra las entidades financieras, un 35% más que el año anterior, cifra histórica en 15 años. Los bancos fueron las entidades que más quejas recibieron (68%) frente al 26% de las Cajas de Ahorros. Lo

Cuadro 2. Número de Empleados



Fuente: Banco de España y Elaboración propia, 2002.

Cuadro 3. Número de Oficinas



Fuente: Banco de España y Elaboración propia, 2002.

más problemático es que durante los primeros meses del año 2002, frente a las 300 reclamaciones por mes de media de 2001, éstas se habían disparado hasta 400. El mayor conocimiento por parte del consumidor bancario de sus derechos y el constante aumento de las operaciones financieras fueron algunos de los principales motivos de este incremento, lo que obliga a las entidades a esforzarse aún más en este sentido.

Una mención especial merece la selección de gente joven. Algunas entidades adolecen del problema de una plantilla un tanto envejecida, poco cualificada, y acomodada en ciertos casos, lo que unido a las mayores necesidades comerciales de las oficinas, obliga a las entidades a centrar sus esfuerzos en los mismos durante los próximos ejercicios. No conviene olvidar, además, que la red constituye el primer destino de los jóvenes –como forma de conocer el negocio desde abajo– y, por tanto, ellos son la cara visible de la entidad –con lo que ello lleva consigo–, por lo que la selección adquiere aún más relevancia.

En resumen, asistimos a una evolución del perfil del empleado de banca (ver Cuadro 1).

Es importante constatar, asimismo, las distintas estrategias seguidas por bancos y cajas de ahorros du-

rante los últimos años en cuanto a la evolución en el número de empleados y oficinas, en las que el proceso de selección se ha convertido en un factor esencial; por un lado, los primeros, mediante el cierre de sucursales y, las segundas, por medio de su apertura, lo que ha dado lugar, al mismo tiempo, a políticas muy diferentes en relación a la contratación y vinculación del personal, disminuyendo plantilla los bancos e incrementándola las cajas de ahorros, estas últimas para acometer el fuerte proceso de expansión experimentado, sobre todo desde el punto de vista geográfico a través de la apertura de oficinas más allá de su zona natural.

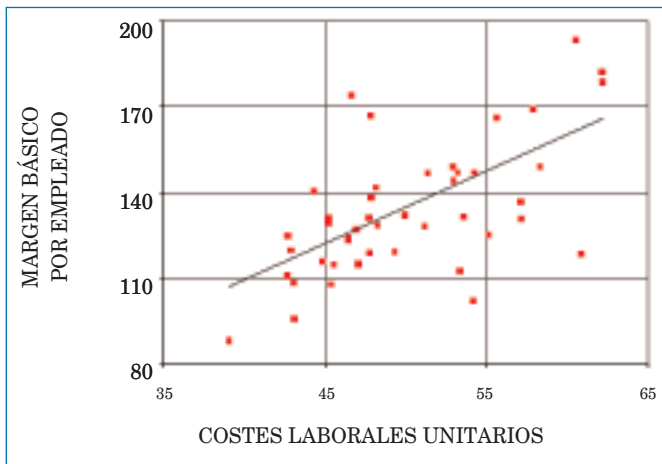
Este hecho pone de manifiesto la importancia de la selección para acometer esta estrategia llevada a cabo por las cajas de ahorros en esas zonas con un menor conocimiento del cliente y donde la imagen de marca es reducida, lo que dificulta en buena medida la labor comercial y exige de un mayor esfuerzo por parte de los empleados en el cumplimiento de sus objetivos. Hay que

destacar que, si bien ese fuerte crecimiento vivido por el sector de cajas de ahorros continuará –Caixa Galicia tiene previsto abrir alrededor de 300 oficinas hasta el 2010, la mitad de ellas fuera de la comunidad gallega– aunque de forma más atemperada que hasta ahora, en el caso de los bancos asistiremos –como han anunciado algunas de las principales entidades del sector– a un cambio de estrategia orientado a mejorar el trato y la cercanía al cliente –algo resentido con las prejubilaciones y cierre de oficinas de los últimos años– y recuperar parte del terreno perdido respecto a las cajas de ahorros en créditos y depósitos.

Por ejemplo, el SCH tiene prevista la apertura de unas 100 oficinas en el presente año, mientras que el Banco Pastor, por su parte, contempla entre sus planes estratégicos abrir 90 nuevas oficinas hasta 2004. Por otro lado, el Banco Popular y el Sabadell, continuarán con su enfoque de expansión iniciado años atrás centrado en el negocio de pymes. Este último, con 140 nuevas sucursales hasta 2004; y, el primero, au-

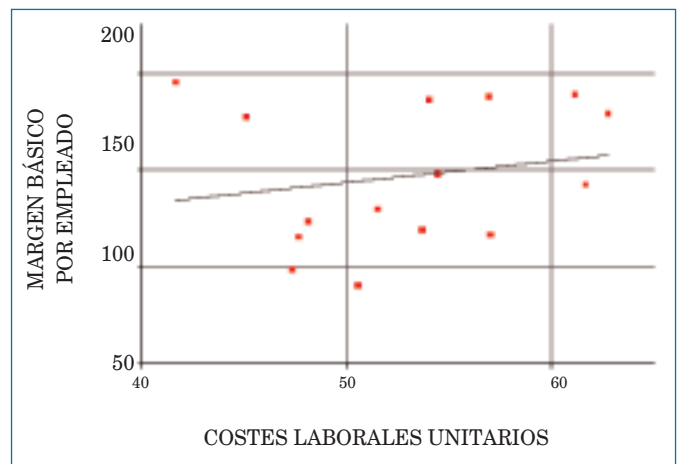
Los ambiciosos planes de expansión previstos por las entidades exigen de personal cualificado y formado, por lo que la selección en primer lugar y, la formación en segundo término, son dos piezas esenciales en la gestión de RR.HH.

Cuadro 4. Cajas de Ahorros (*)



(*) A diciembre de 2002. Empleados a diciembre de 2001.
Fuente: AFI.

Cuadro 5. Bancos (*)



(*) A diciembre de 2002. Empleados a 2001. Principales entidades por tamaño de balance.
Fuente: AFI.

mentando su red en seis zonas estratégicas: Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Guipúzcoa y Vizcaya. Esta tendencia muestra la importancia que tendrá la selección y formación de la plantilla para acometer estos ambiciosos planes de expansión.

No obstante, hasta la fecha, la selección interna había jugado un papel definitivo en el mantenimiento de la capacidad de creación de valor y vinculación de los mejores profesionales acompañando y dirigiendo los procesos y el *timing* en la reducción del número de oficinas.

3. RETRIBUCIÓN VARIABLE: MAYORES COSTES LABORALES UNITARIOS, MAYOR NEGOCIO POR EMPLEADO

Es uno de los ámbitos donde más queda por hacer durante los próximos años en el sector bancario. La retribución se configura como la contrapartida más directa de la aportación que cada empleado realiza a la entidad, y constituye un elemento muy importante en el nivel de satisfacción de las personas y, por tanto, en su motivación para conseguir resultados excelentes. Gestionar la

retribución es optimizar el potencial movilizador para que las personas alcancen unos objetivos determinados.

De hecho, si analizamos la relación existente entre los costes laborales unitarios de las entidades –lo que se paga al empleado– y el margen básico por empleado –lo que genera cada persona–, podemos observar cómo existe una correlación positiva entre ambas variables; esto es, la productividad de las entidades que mejor retribuyen a sus empleados –que generalmente son aquellas con una plantilla con mayor nivel de formación y habilidades– es superior a la de aquellas que no lo hacen tan bien, lo cual hace pensar sobre la importancia de contar con un apropiado sistema de retribución y la contribución de una remuneración creciente en función de los resultados obtenidos.

Un sistema de retribución debe ser, ante todo, justo; y justo significa darle a cada uno lo que se merece. Cada cual debe ganar en función de lo que dé de sí, y ello tiene mucho que ver con la retribución variable. De hecho, lo que busca la retribución variable es un cierto sentido de justicia. En la entidad no tiene por qué haber dos sueldos iguales. El hecho de que dos personas ocupen idénticos puestos no

implica que necesariamente tengan que cobrar lo mismo; lo será, si su desempeño también lo es.

¿Cuáles son las variables a tener en cuenta en el diseño del esquema de retribución variable?

a) Responsabilidad del puesto desde dos puntos de vista:

- Desde el punto de vista profesional: no es lo mismo un alto directivo, que un mando intermedio que un junior que acaba de entrar en la entidad.
- Desde el punto de vista funcional: no es lo mismo aquel que realiza un actividad básica para el negocio que aquel que realiza una actividad de apoyo.

b) Mercado: En dos ámbitos,

- Externo: situación económica general, situación de la entidad en particular, nivel de salarios en otras entidades del sector... En momentos de crisis todos nos ajustamos el cinturón.
- Interno: supeditando los objetivos individuales, en cualquier caso, a los objetivos del grupo. En tanto en cuanto no se alcancen los objetivos marcados para el equipo, no se tienen en

cuenta los objetivos alcanzados por cada persona.

c) Méritos (o desempeño personal): el mismo trabajo unos lo hacen bien, otros regular y otros excelente, y esto hay que tenerlo muy en cuenta.

Frente a lo que ha venido siendo tradicional en el sector, debe existir una mayor diferenciación salarial en función del desempeño y no tanto del puesto profesional que se ocupa que, en muchos casos, responde a parámetros demasiado rígidos y no ajustados a la realidad de cada empleado.

Los objetivos comerciales cobran peso en un entorno de mayor competencia y, con ello, la variabilidad de la retribución. La alineación de los objetivos personales con los objetivos de la entidad según la rentabilidad de la base clientes y su vinculación, así como del incremento de volúmenes y cuota de mercado, son algunas de las variables a tener en cuenta en el diseño del nuevo esquema de retribución, supeditando, en cualquier caso y como hemos apuntado, los objetivos individuales a los objetivos del grupo.

Atraer y retener a los mejores profesionales será una de las claves del éxito en el sector financiero en general y, en el sector bancario en particular, para lo cual la retribución variable se configura como un elemento esencial. La retribución será

Un sistema de retribución debe ser, ante todo, justo; y justo significa darle a cada uno lo que se merece: más al que lo hace mejor y menos al que no lo hace tan bien

uno de los aspectos estratégicos al que las Políticas de RR.HH. tendrán que prestar más atención durante los próximos años.

El empleado debe encontrarse con un componente fijo que garantice cierta estabilidad (pagar por participar) y con otro variable –y suficientemente alto– que le motive para alcanzar determinados objetivos (pagar por desempeño). La clave está en contar con un sistema de retribución justo –que busque dar a cada uno lo que se ha ganado, esto es, sensible a los niveles de desempeño–, transparente –que el empleado perciba que los resultados dependen de su capacidad de trabajo–, y sencillo –fácilmente transmitible–.

No obstante, y a pesar de todo lo que hemos señalado, la retribución monetaria no es el único elemento a tener en cuenta por parte de las entidades, sino que factores tales las posibilidades de promoción y los planes de carrera profesional junto al estilo de organización propio de la entidad (iniciativa, valores, participación...) también deben estar presente a la hora de diseñar e implantar un óptimo sistema de retribución.

En un estadio superior, la retribución a la carta, que contemple un abanico de alternativas de remuneración –horario flexible, plan de pensiones, seguros, posibilidades de financiación de posgrado para los hijos,...–, donde sea el propio empleado el que pueda diseñar su esquema de retribución personalizado –dentro de los límites objetivos marcados– es el planteamiento estratégico al que deben tender las entidades a medio y largo plazo.

4. FORMACIÓN: ELEMENTO ESTRATÉGICO DEL CAMBIO HACIA EL ASESORAMIENTO PERSONALIZADO

En un contexto como el actual donde cada vez nos encontramos con un mayor y más complejo número de productos, al tiempo que la sofisticación de los clientes se incrementa a pasos agigantados, la demanda de asesoramiento es cada vez mayor y el nivel de exigencia de los clientes más fuerte, la formación se convierte en un aspecto imprescindible como forma de ofrecer un servicio eficaz y eficiente.

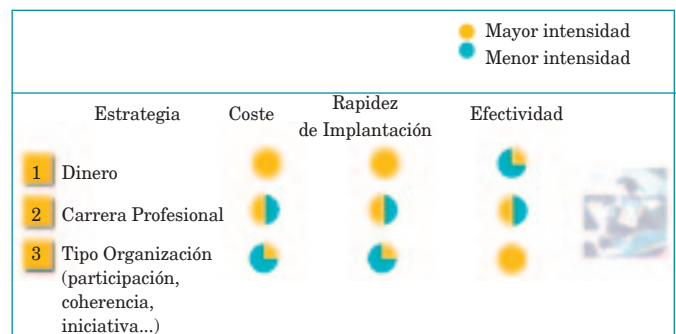
Por otro lado, lo que hoy día es actual, mañana ya no lo es tanto –bas-

Cuadro 6. Impacto de los elementos de compensación

Atraen	Retienen
1. Salario	1. Oportunidades de desarrollo / promoción
2. Imagen/Marca de empresa	2. Proyecto de empresa
3. Oportunidades de desarrollo/promoción	3. Salario
4. Proyecto de empresa	4. Estabilidad Laboral
5. Estabilidad Laboral	5. Variable

Fuente: Conversaciones 2002 Tower Perrins.

Cuadro 7. Características de los elementos de compensación



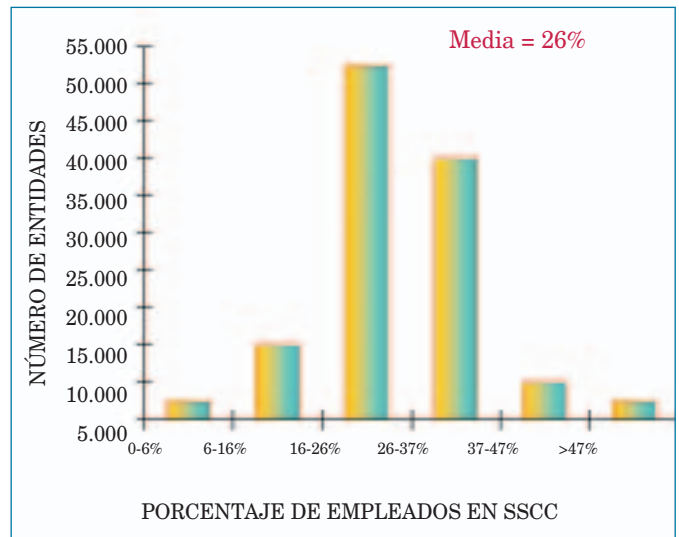
Fuente: AFI.

Cuadro 8. Cajas de Ahorros (*)



(*) A diciembre de 2002. Empleados a 2001.
Fuente: AFI.

Cuadro 9. Porcentaje de Empleados en SSCC (Cajas de Ahorros) (*)



(*) Empleados a 2001.
Fuente: AFI.

ta pensar en los cambios fiscales que tienen lugar cada año—, por lo que la formación se convierte más que en una posibilidad en una necesidad. Además, la gente con formación es capaz de eludir las dificultades mejor y más rápido que la gente con menores recursos, lo que mejora la productividad, aspecto éste esencial en un contexto de reducción de márgenes.

Asimismo, la formación no sólo debe cubrir aspectos técnicos —productos financieros, fiscalidad, técnicas de venta...— sino que, cada vez más, la formación en habilidades directivas se vuelve en una herramienta imprescindible para hacer frente a los desafíos actuales, los cuales demandan, ante todo, responsables con capacidad para dirigir y motivar equipos.

Las entidades que no contemplen entre sus planes estratégicos la formación continua de su gente —impulsándola y viéndola como una inversión y no como un gasto, aunque sus beneficios no sean fácilmente cuantificables—, tendrán serias dificultades de supervivencia a largo plazo (en algunos casos, incluso también a corto).

En este apartado, uno de los aspectos a destacar es que las entidades con mayor porcentaje de empleados en SSCC son aquellas que menor negocio generan en relación a ese porcentaje¹, lo que puede ser una oportunidad para que ciertas entidades aligeren el peso de su estructura de SSCC, y parte de esos empleados sean desplazados —en la medida de lo posible— a las oficinas a desempeñar una labor más comercial y de asesoramiento, para lo cual es imprescindible que esos empleados cuenten con la formación suficiente para ello.

5. MOTIVACIÓN: PIEZA CLAVE DEL PROCESO DE MODERNIDAD Y EXIGENCIA DEL ENTORNO COMPETITIVO





Dirigir empresas es, ante todo, motivar personas
(Lee Iacocca)

Sin motivación, a lo sumo, lo que se hace, es cumplir sin más. Sólo cuando de verdad existe compromiso, las personas acaban alcanzando

resultados más allá de lo que se les pide. Y es que el desempeño depende fundamentalmente de dos variables: las capacidades (poder) y, sobre todo, el compromiso (querer). Incrementar este último es tan importante como las primeras.

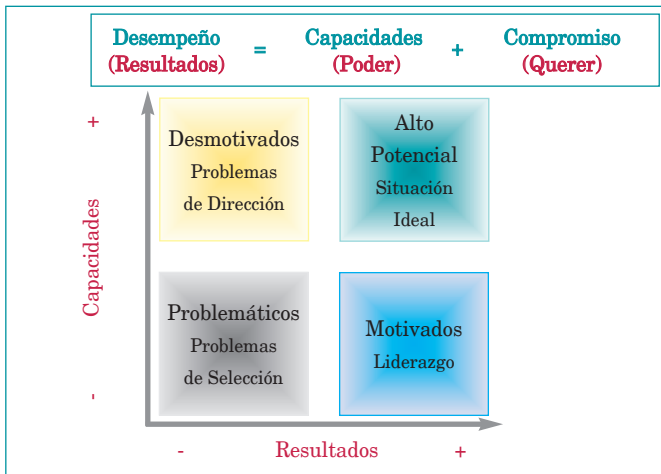
Los profundos retos a los que se enfrentan las entidades —que suponen evidentes riesgos de pérdida de clientes, aunque enormes oportunidades de captación al mismo tiempo—, sólo pueden ser asumidos si por parte de quienes tienen que hacerles frente cuentan con la motivación suficiente para ello. En este sentido, la capacidad de liderazgo tiene mucho que ver aquí, ya que dirigir es, en buena medida, la capacidad de motivar, por lo que la formación en habilidades directivas —como ya hemos apuntado anteriormente— se convierte en una prioridad. El éxito o fracaso de un directivo no reside tanto en lo que sabe como en lo que hace, esto es, en su capacidad de dirigir y motivar equipos. Todos, en mayor o menor medida, poseen los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo su actividad; pocos, las habilidades directivas para dirigir personas², y mucho menos, cuando de lo que se trata es de ejer-

Cuadro 10. Competencias para tener éxito como directivo

	 España	 Europa	 Norteamérica	 Total Muncial
Capacidad para dirigir personas	49,5	66,5	68,2	66,8
Toma de decisiones	29,9	29,6	25	27,7
Creatividad	23,7	18,7	17,7	18,3
Habilidades de comunicación	8,2	14,6	16,9	13,6
Conocimiento de la industria	15,5	10,6	12,5	13,2
Trabajar bien con otros	22,7	11,5	12	11,7
Capacidad de organización	15,5	12,4	5,5	9
Flexibilidad	11,3	8,3	11,9	8,6
Manejarse en la ambigüedad	6,2	4,5	10,3	7,7
Capacidad analítica	7,2	5,1	5,5	5,1
Conocimiento técnico	0	4,2	2,1	2,3
Capacidad de aprendizaje	1	2,8	2,1	2,3

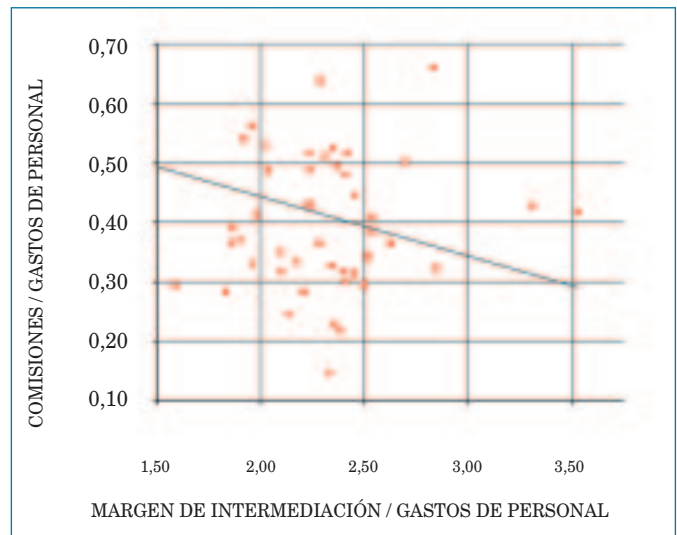
Fuente: Estudio Mundial de Watson Wyatt sobre "Competencias Directivas" con una muestra de 2.100 directivos de todo el mundo.

Cuadro 11. Dirigir empresas es, ante todo, motivar personas...



Fuente: AFI.

Cuadro 12. Cajas de Ahorros (*)



(*) A diciembre de 2002. Empleados a diciembre de 2001

Fuente: AFI.

cer un liderazgo eficaz que permita corregir para mejorar.

Resultado de entrevistas y cuestionarios con directivos de cajas de ahorros y bancos, se ha podido detectar cómo en muchos casos existe una falta clara de motivación por parte del personal de la red en el cumplimiento de sus objetivos comerciales, lo que redundará, como es evidente, en una menor predisposición de los mismos hacia la venta activa y el trato diferenciado y de calidad hacia el cliente, con su con-

secuente impacto en la cuenta de resultados.

Ser capaces de motivar a la plantilla es uno de los desafíos más difíciles –e importantes al mismo tiempo– en la consecución de los ambiciosos objetivos estratégicos al que se enfrentan las entidades bancarias actualmente.

Es importante señalar que en el caso del sector de las cajas de ahorros esta necesidad de motivación es aún mayor en el entorno competi-

vo actual. La madurez del negocio bancario –y las cajas de ahorros se encuentran en mayor medida que los bancos vinculadas al negocio de la intermediación– exige de una plantilla con importantes dotes comerciales y dosis de motivación.

La relación margen de intermediación-gastos de personal –lo propio del negocio bancario tradicional– y comisiones netas-gastos de personal es negativa, esto es, las entidades que generan mayores ingresos por el lado del margen de interme-

diación, son aquellas que generan menores ingresos por comisiones lo que, a primera vista, puede dar lugar a un incentivo a «relajarse» por parte de la plantilla.

El negocio generado por intermediación suele provenir en buena parte a la propia entidad (efecto franquicia), mientras que donde los empleados deben poner más énfasis es en la capacidad de generar ingresos por comisiones, más relacionados con los productos fuera de balance y con una mayor necesidad de asesoramiento.

6. COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE DE LA GESTIÓN DE RR.HH.

Hoy día casi todo es comunicación: con los empleados, con los clientes, con los medios... por lo que disponer de un buen sistema de comunicación interna como herramienta de gestión de RR.HH. se hace más que recomendable.

Los objetivos principales que persigue un adecuado sistema de comunicación interna son, entre otros:

1. Facilitar el flujo de información entre los distintos departamentos y áreas como forma más eficaz y eficiente de llegar al cliente.
2. Transmitir los objetivos, planes y estrategias de la entidad.
3. Contar con una herramienta que favorezca la identificación de los empleados con «su» entidad.
4. Evitar solapamientos y reiteración de tareas entre las distintas áreas de negocio.
5. Agrupar la información manejada por los empleados con el objetivo de que ésta sea fácilmente disponible para todos.
6. Fomentar el *feed-back* de los empleados como forma de tener una visión más objetiva de la realidad que acaece en el día a día.

7. Crear cultura corporativa por medio de la transmisión de los valores y principios a los que responde de la entidad.

Por otro lado, los requisitos básicos que todo sistema de comunicación interna debe reunir son los siguientes:

1. Claridad: para que no haya malentendidos. Una cosa es lo que se quiere decir, otra lo que se comunica, y, finalmente, otra distinta lo que el interlocutor entiende.

2. Discreción: porque no todo el mundo tiene que saberlo todo. Se trata de comunicar lo que hay que comunicar, a quien hay que comunicárselo, en el momento y modo más oportuno.

3. Sinceridad: tanto a la hora de dar buenas como malas noticias.

4. Coherencia: para no decir una cosa y luego hacer otra.

¿De qué depende el éxito de la comunicación interna?

1. Contar con los recursos financieros suficientes para disponer de un sistema de comunicación interna eficaz.

2. Máxima implicación por parte de la Dirección.

3. Los departamentos de comunicación interna se convierten en facilitadores estructurando las funciones de comunicación y prestando su apoyo de manera complementaria, pero en ningún caso sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno de la comunicación: el equipo directivo.

Para acabar este apartado, merece destacar la importancia creciente que el portal del empleado –donde la plantilla pueda conocer la existencia de nuevas vacantes en la entidad, las vacaciones solicitadas y pendientes, los beneficios sociales,

el sistema de incentivos...– tendrá como herramienta de comunicación interna durante los próximos años. Asimismo, las convenciones periódicas que permitan la implicación y participación del empleado en la gestión, y su mayor identificación con la entidad, también es otro de los aspectos a tener en cuenta.

7. ÉTICA: SINÓNIMO DE CONFIANZA, TRANSPARENCIA Y CREDIBILIDAD

Tras algunos escándalos vividos en el sector durante los últimos tiempos, que han puesto en entredicho la credibilidad y confianza de algunas entidades de crédito, muchas de estas entidades han decidido poner en marcha Códigos de Buen Gobierno –recomendaciones de buenas prácticas– con el objetivo de mejorar su imagen y transparencia frente a los clientes, los empleados y la sociedad en general.

Si bien estas prácticas son muy loables –y necesarias–, no bastan las buenas intenciones, y hay que pasar a los hechos concretos. Como afirmaba recientemente el máximo responsable de una entidad financiera que cuenta desde junio pasado con un nuevo sistema de gobierno corporativo: «un código de buen gobierno, por excelente que sea, no garantiza en sí mismo el buen gobierno de la empresa, pues se requieren personas que lo apliquen día a día y, en su comportamiento, se ajusten a las normas y principios».

Algunas ideas para reflexionar...

1. La ética es la ciencia que estudia la bondad o maldad de los comportamientos humanos.

2. Los límites que definen la ética tal vez no sean fáciles de concretar, lo cual no quiere decir que no

Mayores costes laborales unitarios llevan asociados mayores márgenes por empleado, lo que muestra la idoneidad de contar con un apropiado sistema de retribución

existan o estén dados; no hay que pasar de puntillas por esta cuestión e ir en su búsqueda.

3. Tal vez, ser ético no es cómodo –al menos a primera vista–, pero merece la pena. Lo fácil es cómodo, pero insatisfactorio; lo difícil, costoso, pero enormemente gratificante.

4. La ética tiene sentido cuando se habla de hechos, no de palabras. Todos somos más o menos parecidos por lo que afirmamos o defendemos, pero lo que realmente nos diferencia a unos de otros, son nuestros actos.

5. No siempre ética y legalidad coinciden. Hay comportamientos éticos y no legales, y otros, legales y no éticos. Hay temas que están más allá de la legislación. «No sólo hay que cumplir con la ley –afirmaba asimismo este responsable–, sino que todo lo que se haga debe ser moralmente irreprochable, y debe poder hacerse público sin ningún tipo de prevención o reparo.»

6. La ética no depende de que a uno le vean o le dejen de ver haciendo determinadas cosas. Se es (o no es) ético con independencia de quien haya (o deje de haber) cuando uno actúa.

7. A ser ético –como a casi todo– también se aprende. La Alta Dirección con sus actos sirve de ejemplo –o contraejemplo– a los empleados. Ser ético es ejemplificador, porque con nuestros actos contribuimos a que los demás se conviertan en mejores (o peores) personas.

8. La ética genera confianza, y la confianza es la base de cualquier relación, mucho más en el negocio de intermediación. Si no se da, malamente marcharán las cosas.

9. La ética es ética, cuando ese es el fin que se persigue y no cuando se emplea como medio para alcanzar otras metas. Numerosas entidades «venden» en los medios de comunicación el eslogan de destinar un por-

centaje de sus beneficios a fines sociales. Esa actitud es loable si el fin que se añora es ayudar a otros, pero no cuando uno se aprovecha de su cartel de solidario (medio) simplemente para vender más (fin).

10. Ser ético es rentable, no sólo a medio y largo plazo como propugnan algunos, sino también a corto. Rentable es aquello que produce beneficios, y éstos pueden ser tangibles (dinero físico) o intangibles (crear las condiciones de trabajo dignas para el desempeño de cualquier actividad).

La ética no es un tema para tomárselo a la ligera. Su importancia e implicaciones son cada vez mayores y pasan a convertirse en una prioridad estratégica, máxime en un sector, como el bancario, cuya estructura se sustenta sobre la base de la confianza de las familias, las empresas y las administraciones públicas. SCH, BBVA, y Bankinter, por citar sólo algunos ejemplos de enti-

Cuadro 13. Un Modelo de RR.HH. Estratégico para la Banca...



Fuente: AFI, 2003.

dades de crédito de referencia, han decidido dar un fuerte impulso a sus códigos de buen gobierno siguiendo las directrices del Informe Aldama, en cuanto a autorregulación (como forma de recoger la particularidad de cada entidad) y transparencia (como forma de evitar conductas fraudulentas). Las recomendaciones referidas a la composición y concentración de poder de los órganos de gobierno, con el objetivo de evitar los excesivos proteccionismos de los Consejos de Administración y garantizar su independencia, la creación de comisiones de auditoría y remuneraciones (control de sueldos y salarios), y la eliminación del blindaje antiopas de las juntas generales de accionistas, son otros de los aspectos incluidos en estos códigos con el fin de garantizar la máxima transparencia y comportamientos éticos.

8. CONCLUSIONES

Muchas son las cuestiones que hemos tratado en esta nota técnica, todas ellas relacionadas con la importancia de los RR.HH. como fuente de ventaja competitiva en el sector bancario. Entre los aspectos que cabe destacar, señalamos los siguientes:

1. El éxito de toda entidad comienza por un proceso de selección riguroso que permita contar con los mejores profesionales para afrontar los retos de crecimiento de negocio y de oficinas (o reducción, en su caso) y madurez a los que se enfrentan las entidades de crédito. Si esta pata quiebra, el resto es más que probable que también lo haga.

2. En un entorno de más competencia, donde se exigen esfuerzos adicionales de los empleados con el fin de alcanzar determinados objetivos comerciales, la retribución variable adquiere un cariz especialmente significativo como forma de atraer y retener a los empleados con mejor desempeño y, de este modo, mejorar la productividad. Mayores costes laborales unitarios llevan asociados mayores márgenes por empleado, lo que hace indispensable contar con un adecuado sistema de retribución y valorar los beneficios de hacer partícipe al empleado de los resultados del cumplimiento de objetivos a través de la compensación variable.

3. La formación es un aspecto que no se debe descuidar, porque sólo aquellos que de continuo se actualizan están en condiciones de dar el

nivel requerido en todo momento y llevar a cabo el inevitable cambio de orientación estratégica hacia un mayor nivel de asesoramiento. Elemento que es particularmente importante en un entorno en el que un porcentaje muy significativo de la plantilla deja las funciones y tareas que ha realizado tradicionalmente (administrativas) para incorporarse a la labor comercial.

4. Motivación, para afrontar el necesario proceso de modernización del negocio, la indispensable contribución de productos y servicios no tradicionales a la cuenta de resultados y la exigencia que demanda el entorno competitivo actual. Sin motivación, a lo sumo lo que se hace es cumplir sin más, lo cual es resultado básicamente del «efecto franquicia». Sólo cuando de verdad existe compromiso, las personas alcanzan resultados más allá de lo que se les pide.

5. Comunicación, para que todo resulte más sencillo y productivo. Un adecuado sistema de comunicación interna evita muchos problemas –malentendidos, pérdidas de tiempo...–, facilita los flujos de información y favorece la identificación de los empleados con la entidad.

6. Un clima laboral sano facilita el trabajo y las condiciones necesarias para rendir; de otro modo, al final acaba ocurriendo que las personas no se van de las empresas, se van de los jefes.

7. No se debe olvidar la importancia de la ética. Su práctica genera confianza y credibilidad, aspectos ambos, fundamentales en el sector financiero. □

NOTAS

¹ Este análisis se ha realizado únicamente con cajas de ahorros debido a la no disponibilidad de estos datos para el sector de bancos.

² El coaching directivo o asesoramiento personalizado constituye una de las fórmulas más eficaces para avanzar en este sentido.