

José Ignacio Mora y Arturo Agudo, de la Dirección de Formación de Bankia, y Agustín Rosety y Alejandro Jiménez, de Moebius Consulting

Mejorar la experiencia de empleado como palanca para la gestión del desempeño

Bankia está inmersa en un profundo y continuo proceso de transformación. Como respuesta a los cambios externos, en su Red Comercial de Banca de Empresas se redefinió una nueva sistemática comercial, generando la división entre gestión externa de clientes y gestión interna de los equipos. Esta redefinición propició un cambio de mentalidad que se materializa en un nuevo modelo de relación con el cliente. En este marco, se identificó la necesidad de capacitar a los gerentes de Empresas, poniendo el foco en la experiencia de empleado como elemento clave de un crecimiento sostenido y estableciendo modelos de trabajo basados en la auto exigencia. Moebius Consulting trabajó codo con codo con la Dirección de Formación y la Dirección Corporativa de Banca de Empresas para asumir este reto.

¿Qué es "Impulso de las Capacidades Clave"?

José Ignacio Mora (J.I.M.): "Impulso de las Capacidades Clave" es un proyecto de gestión del cambio orientando a la mejora de la capacitación de los gerentes de Empresa a nivel personal y profesional. La base metodológica sobre la que se trabaja el proyecto parte de un análisis cuantitativo y cualitativo de las fortalezas y áreas de mejora del gerente y su posterior desarrollo en una nueva sistemática de trabajo, bajo un seguimiento directo de la transferencia a los resultados.

Arturo Agudo (A.A.): El proyecto persigue tres objetivos: diseñar nuevas metodologías de trabajo que favorecen que los gerentes mejoren sus resultados gracias a nuevas herramientas de gestión; asegurar la experiencia del cliente de la Red de Banca de Empresas, como resultado directo del aumento del compromiso y comportamiento de su gerente; y mejorar la experiencia de empleado, involucrándolo, en primera persona, en el proceso de cambio como elemento clave en el éxito del proyecto.

¿Por qué es diferente este programa de otras iniciativas similares?

J.I.M.: El germen del proyecto nace de la propia necesidad de crear *engagement* con una parte de la Red Comercial de Banca de Empresas para generar un rendimiento homogéneo de todos los gerentes de Empresas. En este proyecto, hemos trabajado de manera transversal el cambio de la visión cortoplacista de la sistemática de capacitación a una visión de desarrollo estructural en el medio plazo.

A.A.: En el pasado, la implantación de una nueva metodología de trabajo se ejecutaba de un modo

más tradicional, con un diseño de la estructura metodológica e impartición de talleres en todos los niveles. El proceso se realizaba de manera ágil y sistemática, pero el calado en el *mindset* del gerente era superficial y desaparecía con el tiempo. Un solo impacto formativo no logra que una red comercial integre en su día a día un nuevo proceso metodológico, dejando por el camino las ventajas de aplicación directa en la mejora de sus resultados.

¿Qué rol juega la Dirección de Formación?

A.A.: En un contexto de cambio externo e interno, la Dirección General Adjunta de Personas y Cultura, a través de la Dirección de Formación, tomó un papel de agente real del cambio, entendiendo las

Identificamos los *skills* del *role model* y, posteriormente, diseñamos una metodología de trabajo que ha servido para guiar al colectivo en una identificación sistemática y exhaustiva de sus *gaps*

nuevas necesidades a desarrollar y diseñando una nueva metodología de trabajo y gestionando la mejora continua.

Ayudamos a implantar un cambio conceptual, convirtiendo los planes de acción tácticos a corto plazo en planes estructurales de crecimiento en el medio plazo, a través del análisis individualizado

de la huella de gestión comercial del colectivo a desarrollar.

Para lograr este objetivo, definimos un plan de trabajo que involucraba no solo al colectivo a desarrollar, sino a todos los niveles directivos de la Dirección Corporativa de Banca de Empresas, generando una transformación estratégica.

Para ello, identificamos los *skills* del *role model* y, posteriormente, diseñamos una metodología de trabajo que ha servido para guiar al colectivo en una identificación sistemática y exhaustiva de sus *gaps*, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo del propio participante a través de un psicométrico 360°.

J.I.M.: La metodología de trabajo implementó nuevas herramientas: un test evaluativo 360°, un modelo de análisis causal, una herramienta de indagación y mejora continua, una herramienta de análisis de operaciones y un modelo de plan estructural.

Con el objetivo de dar consistencia y sostenibilidad al proyecto, diseñamos un proceso de transferencia a resultados, identificando los KPI de negocio que los participantes tenían que gestionar en el proyecto. También pusimos en marcha un modelo de seguimiento, en el que, con hitos marcados y roles definidos, el colectivo participante pudiese evolucionar de manera sostenida durante todo el despliegue de proyecto, innovando en la definición de un rol de apoyo al mismo nivel que el participante, generando un mayor nivel de confianza e implicación del colectivo en el proyecto.

El resultado fue una mejora notable de la experiencia de empleado y, en consecuencia, la experiencia de cliente. Además, el proyecto ha tenido una transferencia espectacular, con resultados reales de negocio, con un impacto en resultados superior al 24 % y un ROI del 39 %.

¿Cuáles son las claves del éxito?

Agustín Rosety (A.R.): La principal clave de éxito del proyecto fue el alineamiento de la Dirección Corporativa de Banca de Empresas y la Dirección General Adjunta de Personas y Cultura, desarrollando un impulso generalizado y apoyo incondicional a la Red Comercial de Empresas.

En cuanto a la Dirección de General Adjunta de Personas y Cultura, desde la propia concepción del proyecto, esta Dirección ha pasado de ser un



De izquierda a derecha, Alejandro Jiménez, Arturo Agudo, Agustín Rosety y José Ignacio Mora.

proveedor interno de soluciones a ser un verdadero agente del cambio y generador de una metodología de trabajo disruptiva. Además, se realizó una gestión discriminada del colectivo, trabajando de manera focalizada sobre un colectivo correctamente identificado y generando una metodología de desarrollo adaptada a sus necesidades, lo que propició una implicación absoluta y ha generado unos resultados homogéneos.

El proyecto ha tenido un impacto inmediato y estructural en resultados al conseguir movilizar las principales palancas en la consecución de resultados del colectivo desde un primer momento y propiciar la sostenibilidad en el crecimiento estructural de los gerentes.

Por otro lado, creemos que ha sido muy importante el diseño de herramientas ad hoc para el proyecto, que podrían desplegarse a la totalidad de la Red Comercial de Banca de Empresas. Las herramientas desarrolladas fueron un test de evaluación 360°, modelo de tres pasos, herramienta de indagación y mejora continua, *pipeline* de operaciones y plan de desarrollo estructural.

Respecto a la evaluación y el seguimiento, se ha otorgado al participante la oportunidad de evaluar su desempeño y poder contrastarlo con la visión de sus responsables directos, así como darle la oportunidad de realizar un seguimiento completo de su desarrollo cuantitativo y cualitativo.

¿Qué aporta Moebius a este programa?

Alejandro Jiménez (A.J.): La experiencia de Moebius en el desarrollo de equipos comerciales y su conocimiento sobre el sector han sido elementos clave para diseñar una metodología de trabajo, es-

tructurada y sistemática. Generar un proyecto de implantación con horizonte seis meses suponía un reto y, a la vez, garantizaba la permeabilidad de la metodología en los equipos comerciales.

¿La fórmula del éxito? Impactos formativos basados en el análisis de cada gerente y un modelo de seguimientos que integraba todos los eslabones de la Dirección Corporativa de Banca de Empresas.

¿Por qué es diferencial la metodología que están utilizando?

J.I.M.: El proyecto se desarrolló en tres fases, cada una de ellas jugaba un papel fundamental en el correcto despliegue. Como primera fase se consideró necesario identificar el perfil ideal de gerente de Empresas "Role Model", con el objetivo de poder tener un *benchmark* y, posteriormente, obte-

ner *gaps* y propiciar que todos los gerentes se situasen en la misma línea de rendimiento, ayudando a construir una guía comportamental de aspiraciones a desarrollar por este colectivo.

La segunda fase fue la implantación, dividida en dos subfases. Por un lado, se definió un Comité Corporativo de seguimiento del proyecto constituido por los distintos niveles directivos de la Dirección de la Red Comercial de Banca de Empre-

sas, Sistemática Comercial y la Dirección General Adjunta de Personas y Cultura. Por otro lado, se trabajó en el diseño de los talleres de lanzamiento que se desarrollaron con los participantes del colectivo identificado, incluyendo a sus directores como responsables principales del correcto desarrollo de los gerentes.

Por último, la tercera fase desarrolló un modelo de seguimiento eficiente y exhaustivo que involucró a todos los niveles implicados en el proyecto, desde los propios gerentes, sus directores y el resto de las direcciones del comité de seguimiento.

¿Qué respuesta se ha obtenido por parte de los equipos comerciales que participan en el programa?

A.J.: Los resultados del proyecto han sido muy favorables. Desde un punto de vista cuantitativo, del total del colectivo que participó, más del 90 %

logró mejorar, de manera notable, su desempeño comercial, desarrollando una metodología de trabajo estructurada y sistemática, con crecimientos sostenidos en el tiempo tras la finalización del proyecto. Y desde un punto de vista cualitativo, trabajar desde el autoconocimiento de las áreas de mejora, garantizó un cambio de *mindset* en el colectivo y su involucración en el proyecto de desarrollo global de la entidad ■

La Dirección de General Adjunta de Personas y Cultura ha pasado de ser un proveedor interno de soluciones a ser un verdadero agente del cambio y generador de una metodología de trabajo disruptiva