



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: BANCOVER Y EL RETO GENERACIONAL EN SUS CAJEROS

Juan Lizárraga-Verástegui y Mariela
Núñez-Castañeda

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO: BANCOVER Y EL RETO GENERACIONAL
EN SUS CAJEROS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**JUAN ALBERTO LIZÁRRAGA VERÁSTEGUI
MARIELA NÚÑEZ CASTAÑEDA**

Asesor: José Ricardo Stok Capella

Lima, noviembre de 2018

4.2.1. Entorno laboral multigeneracional	37
4.2.2. Formación o nivel académico de los jóvenes postulantes	38
4.3. Oportunidades de análisis	38
4.3.1. Alternativa 1	38
4.3.2. Alternativa 2	39
4.3.3. Alternativa 3	40
4.3.4. Alternativa 4	41
4.4. Preguntas sugeridas	42
4.5. Plan de desarrollo del caso	42
Referencias	45

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación con el que culminamos el Programa *Senior Executive MBA*, representa para nosotros una gran oportunidad de combinar nuestra experiencia profesional con lo aprendido y desarrollado en el aula.

En las páginas siguientes, conjugamos los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de nuestra carrera en Banca y en Consultoría con foco en el talento (RR.HH.).

Mediante la metodología del caso, hemos podido plasmar un problema de negocios actual, crítico y común a todas las instituciones financieras, que afecta sensiblemente a un proceso de tanta importancia como la satisfacción del cliente.

La investigación muestra que las causas de este problema residen en una inadecuada gestión del talento dada en toda la cadena; es decir, desde su incorporación en el mercado a través del proceso de reclutamiento y selección, el ingreso a la empresa mediante programas *onboarding* (de integración para el nuevo empleado), la capacitación inicial a través de un apropiado sistema de formación, el acompañamiento durante la vida laboral y, finalmente, el proceso de salida y búsqueda de una nueva alternativa de trabajo.

Nos hemos centrado en el primer proceso mencionado —reclutamiento y selección— con la finalidad de precisar adecuadamente su utilidad académica y facilitar un mejor entendimiento del problema real. El enfoque en este proceso nos ha llevado a indagar acerca de la realidad actual en cuanto a las necesidades, expectativas y potencial de los posibles candidatos a los puestos de trabajo —personal de caja—, para lo que hemos analizado y comparado las características de las diversas generaciones que hoy coexisten en el mercado laboral.

Esperamos que este trabajo pueda ser utilizado en el futuro como parte de los programas del PAD - Escuela de Dirección.

CAPÍTULO 1. BANCOVER

Una fría tarde limeña, luego de reflexionar sobre un tema que le había confiado Carla, Adrián decidió visitarla para apreciar, de fuente directa, la magnitud del problema que comprometía su gestión y los planes futuros en Bancover.

Adrián buscó a Carla en su oficina, donde los teléfonos no dejaban de sonar. Por su parte, Carla sabía lo que le esperaba: otro lunes de inasistencias en el equipo de cajeros, situación agudizada porque esta vez no contaba con reemplazos que pudieran acudir a las agencias en Lima. Mientras revisaba correos de justificación, llamadas y mensajes al celular, Carla sabía que tendría que dar prioridad a las agencias con menos de tres cajeros.

Los cajeros de soporte (*back-up*²) ya estaban asignados a las oficinas; varios de ellos se sumaban a la lista de inasistencias del día, así que tendría que solicitar apoyo a las agencias con más de cinco cajeros para que le cedieran a uno de ellos (lo que demanda tiempo para realizar el cuadro y cierre de puesto, como también para trasladarse a otra agencia. En el mejor de los casos, recién a las 10:20 a. m. podría tener cubierta una posición crítica).

Carla tenía 15 años trabajando en Bancover, y algo más de cinco años como responsable de la asignación de cajeros fijos (asignados a una agencia) y de cajeros *back-up* o volantes en Lima.

1.1. Un comité para revisar la situación

Adrián consideró importante invitar a Carla a un comité extraordinario, en el que también participarían dos representantes del Equipo Comercial de la Red de Agencias y tres representantes del Equipo de Selección y Aprendizaje de Recursos Humanos, a fin de revisar el problema del ingreso mensual de los cajeros al Banco —específicamente en la ciudad de Lima—. En las provincias, el proceso de selección de los cajeros se manejaba directamente en la plaza, no era necesario subcontratar el servicio y el proceso de selección era directo.

La reunión programada se llevó a cabo y, justamente, coincidió con que ese mismo día se habían recibido dos nuevas cartas de renuncia de cajeros que llevaban menos de seis meses en la posición.

² Llamados también ‘volantes’, son cajeros que cubren inasistencias, vacaciones, licencias durante horas, días o meses, en las diferentes agencias.

El comité se prolongó más de lo esperado. Hubo posiciones encontradas: algunos veían el problema como un tema coyuntural y otros lo consideraban un tema estructural que exigía medidas diferentes. Al finalizar, se pactaron algunos acuerdos, que pretendían darle otra dirección al asunto que, durante los últimos meses, estaba complicando no solo el servicio en las agencias sino también los resultados comerciales.

Los acuerdos debían implementarse dentro de los 60 días calendario y, en síntesis, determinaban:

1. Un incremento del 20% en el número de cajeros seleccionados para iniciar el proceso de capacitación, lo que permitiría cubrir la deserción durante los primeros 30 días.
2. La periodicidad de contratación se mantendría de forma mensual (el Anexo 1 detalla las exigencias mínimas de cajeros volantes en la red de agencias de Lima).
3. Evaluación semestral del *ranking* de desempeño, a fin de identificar a los cajeros más talentosos y con estudios universitarios culminados que podrían ser evaluados para otras posiciones.

1.2. Nuevos cajeros y problemas

Mientras este comité se cerraba, en el Centro de Capacitación del Banco ya había un nuevo grupo de 50 cajeros que, si bien se encontraban en proceso de inducción al puesto, tenían que formalizar algunas exigencias enumeradas desde la primera entrevista de selección.

A los participantes se les requería:

- cumplir el horario de oficina de lunes a sábado
- justificar toda inasistencia a su puesto
- puntualidad en el ingreso (8:45 a. m.) y en la salida (6 p. m.)
- aprobar las evaluaciones

Como motivación para lograr las mejores calificaciones en el grupo, al cerrar el proceso de capacitación, los postulantes de mayor puntaje tendrían la posibilidad de ser asignados a la agencia “base”² más cercana a su domicilio o a su centro de estudios.

Una característica importante de este grupo de cajeros —y que debía ser evaluada— es que no más del 10% tenía experiencia en banca y, en promedio, no más del 30% había

² Oficina donde se reporta en forma diaria el cajero volante cuando no tiene agencia asignada.

estudiado y culminado una carrera técnica en un instituto de formación bancaria. Es decir que este grupo estaba iniciando su carrera en Bancover.

Esta empresa, líder en el mercado y con resultados por clima laboral claramente favorables, estaba comprometida con el crecimiento profesional de sus empleados. La *atractividad* de la empresa era muy buena, pero ¿tenía Bancover el perfil que se necesitaba, o —como sucedía en el mercado— cargaba con un alto nivel de rotación?

Faltaban 15 días para que este grupo de cajeros culminara el proceso de inducción y tomara posición en las agencias, cuando Carla recibió una inesperada llamada en la que le informaban acerca de serios problemas con este equipo de postulantes, a saber:

- Deficiencias en el proceso de selección: documentación incompleta de los postulantes, observaciones en los exámenes médicos, etcétera.
- Deserción: cajeros que abandonaban la capacitación, no contestaban teléfonos fijos, celulares ni correos. Los casos de deserción llegaban al 10% en la etapa de entrenamiento, y al 15% durante los primeros 30 días de encontrarse trabajando en su puesto.

Solamente estaban ingresando 38 cajeros, y la preocupación de Carla fue mayor cuando confirmó que ya mantenía un déficit de 29 cajeros —entre ascensos y renuncias— que debían ser cubiertos, y a los que se sumaban 30 más de vacaciones. Es decir que el déficit de 59 para el mes de junio tampoco sería cubierto, con lo que no solo se predecía un cierre de mayo complicado, sino un mes de junio aún más difícil.

Los jefes de agencia se preguntaban cuándo cambiaría esa situación. Necesitaban reemplazos para cubrir las inasistencias que se agudizaban en todas las zonas de Lima. Carla recibía innumerables llamadas con comentarios polarizados de los responsables de las distintas oficinas: «Falta de compromiso», «Es otra generación que no tolera que le digan que no», «Es una reacción a lo que consideran que les corresponde».

En algunos casos, criticaban el sentido de pertenencia a la empresa de sus cajeros, con inasistencias que no solo perjudicaban a los clientes, sino también a sus colegas de caja y a la jefatura, cuestionándola por falta de liderazgo y compromiso. En otros, decían: «¿Hasta dónde quieren llegar estos cajeros?... no puedo dar más de lo que reciben y ellos no están dispuestos a ceder nada. ¿Pertener al Banco no amerita algo de sacrificio o es que tienen una visión de corto plazo?».

Gracias al apoyo de Adrián, Carla sostuvo su posición y fue clara en cada interacción con los jefes de agencia, indicando la fecha de ingreso del nuevo grupo de cajeros, y la regularización y programación de vacaciones en los próximos meses. Era cuestión de tiempo, pero las acciones se estaban llevando a cabo.

Como gerente de Territorio, la situación de Adrián era aún más compleja que la que atravesaba Carla. Había tenido que ceder recursos (cinco cajeros) a un proyecto interno del Banco y los reemplazos no llegarían antes de los 30 días. La situación se agudizó con este déficit de 59 cajeros y Adrián comprendió que no se estaba teniendo en cuenta la verdadera dimensión del problema, por lo que pediría una reunión con la vicepresidencia responsable para detallar lo que estaba sucediendo en sus zonas. Sus gerentes de grupo y varios jefes de agencia que le reportaban estaban solicitando, de una u otra forma, que los apoyara con este tema.

1.3. Una alternativa de solución

Adrián había culminado un MBA y en el grupo de estudios conoció a Silvia Reyes, gerente comercial de Consultora Group, especialista en gestión humana, quien coincidentemente acababa de cerrar un contrato con otra entidad financiera para el servicio de reclutamiento y subcontratación de los cajeros. Cuando Silvia celebró con sus compañeros la buena noticia del cierre de su proyecto, Adrián quedó gratamente sorprendido sobre las condiciones y claros beneficios de este modelo de subcontratación, y le pidió a Silvia que le proporcionara más información y detalles para poderlos elevar a la instancia que correspondiera, a fin de que fuera considerado como una alternativa para implementar en su Banco.

Silvia le envió a Adrián la información pertinente sobre este sistema que ya estaban adoptando otras entidades bancarias (ver los Anexos 2 y 3). También le comentó que la alta rotación de cajeros representaba un problema en otras empresas financieras, donde esta posición era la “cara”, el primer frente de atención en cada agencia, y que afrontaba un reto generacional que no debía subestimarse, sino muy por el contrario, prepararse y fomentar la *atractividad* de los mejores, apalancándose en la línea de carrera que se ofrece y se hace tangible en el corto plazo, con innumerables historias de éxito y crecimiento profesional. Esta era la mayor fortaleza que Bancover no estaba potenciando, y saber cómo hacerlo era el gran reto.

Mientras la vicepresidencia evaluaba la contratación de cajeros a tiempo parcial, o un incremento en el número de contrataciones mensuales, Adrián preparaba la información recibida de parte de Silvia. Lo que más cuestionaba Adrián sobre el modelo de contratación vigente era el perfil de los cajeros que ingresaban, muchos de ellos con experiencia previa en supermercados, farmacias, pequeñas empresas de comercialización y servicios, en su mayoría con educación técnica y con domicilio en zonas periféricas de Lima, con una continuidad laboral anterior no mayor de 12 meses. Era una constante, incluso, haber dejado de trabajar para dedicarse a buscar un nuevo empleo que les permitiera desarrollarse profesionalmente —una contradicción propia de la edad o una consecuencia de la falta de orientación correcta para lograr la anhelada línea de carrera.

En Bancover se daban las condiciones para lograrlo; las oportunidades estaban, pero ¿era el perfil que se necesitaba para asegurar una carrera exitosa? Considerando que el reto de iniciar y/o retomar los estudios universitarios en el único turno viable (noche) desde las 7 p. m. hasta las 10 p. m., de lunes a sábado, exigía que se retiraran de las agencias a las 6:30 p. m. como hora límite, siendo el horario más frecuente el de las 7 p. m.; esto, sin tener en cuenta alguna eventualidad en el cuadro de sus cajas, que podría tomar hasta una hora adicional.

Entonces, ¿cuáles eran los resultados esperados en sus estudios?, ¿cuál el nivel de aprendizaje que estaban logrando? ¿Eran ellos los profesionales que Bancover y el país necesitaban? Estas eran las preguntas que Adrián se planteaba, quien con 20 años de experiencia en el sistema financiero deseaba presentar una alternativa a esta situación con impacto no solo en la empresa donde trabajaba, sino en la sociedad, receptora de nuevos profesionales que, en su búsqueda del ansiado título, olvidaban que este no es el fin, sino el medio para crecer y ser mejores profesionalmente.

Por estas razones, Adrián estaba decidido a elevar una propuesta; tenía en claro la preocupación de Bancover por impulsar y desarrollar los programas de responsabilidad social, cuyo principal objetivo era proveer las mejores herramientas para contar con profesionales de buen nivel. Recordaba las palabras de Larry Fink, CEO de *BlackRock*, la empresa de gestión de activos más grande del mundo: «Cada empresa no solamente debe mostrar rendimiento financiero, sino demostrar cómo realiza una contribución positiva a la sociedad» (Fernández, 16 de enero de 2018, párr. 2).

CAPÍTULO 2. VISIÓN DE LA EMPRESA

Bancover, un banco con 50 años en el mercado local, con cerca de cinco mil colaboradores, 250 agencias a nivel nacional (170 en Lima), atiende a clientes del segmento personal y empresarial con una tasa de crecimiento sólida y sana, cuyo enfoque en el servicio al cliente marca la prioridad, y donde la propuesta de valor la determina la cercanía y capacidad de asesoramiento. Bancover se preocupa por tener un contacto más personal con los clientes, por hacer de cada “experiencia de servicio” una posibilidad de recomendación positiva, generando una oferta de productos y campañas que el usuario valore. Competitivo y con amplio respaldo, su solidez y experiencia le han permitido lograr el reconocimiento como uno de los mejores bancos locales.

Durante los últimos cinco años se han implementado iniciativas que permitieron mejoras en procesos y productos, alineados con las nuevas tendencias digitales y con la generación *millennial*, que en el corto plazo conformará la mayor parte de la fuerza laboral del Banco.

Actualmente, Bancover promueve iniciativas en todos sus niveles; es un banco abocado al cliente y a sus empleados; los cambios son parte del día a día. Gracias al aporte de todos, nada se mantiene estático, no hay sugerencia desestimada sin sustento, no hay proceso crítico que no se esté evaluando. Son muchas personas trabajando para hacer de esta experiencia de servicio la mejor, mediante cadenas de comunicación formales e informarles activas en todo momento, con reuniones de trabajo para elevar iniciativas y mejorar procesos, sobre la base del reconocimiento y la línea de carrera como clara oportunidad para todos en el Banco. Los empleados saben que son escuchados y Adrián cuenta con una excelente relación con pares y jefaturas, que lo motiva a trabajar una propuesta que, de ser aceptada, beneficiaría a toda la red de agencias.

2.1. El trabajo de un cajero en Bancover

El cajero es el responsable de brindar atención al cliente en diversas transacciones financieras, tales como depósitos, transferencias, pagos varios, además de promocionar productos financieros: cuentas de ahorro, seguros, tarjetas de crédito, préstamos personales, entre otros; siempre considerando las normas vigentes de control KYC³ (“Conoce a tu cliente”) sobre políticas de transparencia y lavado de dinero.

La labor de un cajero «es fundamental para el buen funcionamiento de una oficina bancaria (agencia). Los cajeros están a cargo del flujo de dinero y deben garantizar que a solicitud del cliente los fondos designados sean transferidos a las cuentas señaladas»

³ Siglas en inglés de “*Know your Customer*”.

(Neuvoo, 2017, párr. 3), que los pagos solicitados se realicen como corresponde y que los productos adquiridos cumplan con las expectativas que se crearon.

Los cajeros son el motor de cada agencia y para dimensionar su posición, se detallan a continuación las funciones más importantes según Neuvoo (2017):

- Contar el dinero al inicio y al final de cada jornada laboral.
- Verificar la identidad de los clientes, basándose en el principio del “secreto bancario” que prohíbe revelar información a terceros.
- Validar cheques y cuentas.
- Realizar depósitos y retiros a solicitud del cliente.
- Abrir cuentas bancarias (ahorros) y asesorar al cliente sobre productos financieros.
- Interactuar con compañeros de la agencia y con clientes, a fin de satisfacer las necesidades del cliente.
- Promocionar los productos del banco: cuenta de ahorros, tarjetas de crédito, seguros, préstamos personales.

2.1.1. Perfil estándar del cajero en el mercado

«Los cajeros bancarios son el primer punto de contacto entre los clientes y una institución financiera.» (Neuvoo, 2017, párr. 1). (Ver el Anexo 4).

Estos profesionales brindan asistencia y orientación en un sinnúmero de transacciones financieras, tales como depósitos, retiros, transferencias y otros movimientos bancarios, además de promocionar productos financieros, incluyendo cuentas bancarias, préstamos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, acciones, fondos mutuos, entre otros.

La labor de un cajero bancario es fundamental para el correcto funcionamiento de la institución, ya que ellos garantizan que cada transacción sea realizada en la forma debida, observando para ello las respectivas medidas de seguridad para que, a solicitud del cliente, los fondos designados sean transferidos a la cuenta señalada. En tal sentido, los cajeros bancarios están a cargo del flujo de dinero que entra y sale de sus estaciones de trabajo, así como de la verificación de la identidad del cliente antes de procesar cualquier operación bancaria. (Neuvoo, 2017, párr. 2-3).

2.1.1.1. La oferta laboral en el mercado

- Pertenencia a un grupo financiero sólido.
- Línea de carrera, desarrollo profesional.

- Ingreso directo a la planilla con atractivo paquete salarial (sueldo base, más riesgo de caja y bono de alimentos).
- EPS⁴ cubierto al 100%.
- Programa de capacitación constante.

2.1.1.2. Descripción del proceso de incorporación a Bancover (agencias en Lima)

El proceso vigente de reclutamiento y selección contempla tres fuentes de candidatos: externa, personas laborando en el Banco y personas laborando en otras empresas del mismo grupo empresarial.

La actividad inicial es el proceso de convocatoria o reclutamiento, que adecua sus mensajes a cada una de las tres fuentes mencionadas en el párrafo anterior. Se desarrolla a través de diferentes medios masivos (avisos en periódicos, bolsas de trabajo en internet, redes sociales) y canales internos del Banco.

Esta convocatoria genera miles de currículums (CV), que son revisados y validados por un equipo de reclutadores del Banco. Estos seleccionan aquellos que continuarán en la siguiente etapa: una entrevista telefónica para validar algunos aspectos del CV.

Posteriormente, se convoca a dinámicas grupales, formándose grupos de hasta 12 candidatos con quienes se desarrolla la entrevista panel en la que se involucran el Área de Reclutamiento y Selección del Banco y representantes comerciales, jefes de grupo y gerentes de agencia.

Asimismo, se llevan a cabo casos apropiados y previamente aprobados por las agencias, donde los candidatos pueden demostrar las principales competencias que demanda el puesto al cual están postulando.

Existen, además, algunas restricciones al proceso, definidas por el banco, por ejemplo: pueden participar candidatos que hayan trabajado o estén laborando con proveedores del Banco (*outsourcing*⁵ de sistemas, personal temporal o empresas del Grupo, etc.), siempre y cuando cuenten con la autorización del jefe directo y que, de ser elegidos, trabajen 15 días antes de incorporarse al Banco.

Puede haber candidatos reingresantes, cuando su retiro del Banco haya sido voluntario y se cuente con referencias directas de su desempeño previo. Además, su retiro del Banco debe haberse producido —como mínimo— dos años antes de la fecha de su nueva postulación.

⁴ Entidades Prestadoras de Salud.

⁵ Voz inglesa: subcontratación.

En cuanto al grado de consanguineidad, para evitar conflictos de intereses, familiares directos no pueden trabajar en la misma área.

Finalmente, a los candidatos aprobados se les requiere documentación específica: antecedentes penales y policiales, referencias laborales, verificación de Infocorp⁶, información de Asbanc⁷ (candidatos que hayan trabajado antes en bancos) y verificación domiciliaria.

2.1.2. Problema actual: permanencia

Cuando los cajeros ingresan al Banco buscan cubrir, en muchos de los casos, una expectativa que no logran alcanzar:

- Los horarios y las distancias que recorren provocan en corto tiempo una merma en el equipo, con un porcentaje elevado de cajeros que inician o retoman estudios universitarios. Los horarios de salida (no solo el horario de cierre de la agencia, sino el tiempo que requiere el “cierre de su caja”), sumado al tiempo que necesitan para desplazarse hacia a sus centros de estudio, los lleva a renunciar al Banco.
- La venta de productos, que exige un manejo de estos y, sobre todo, ciertas capacidades que se van desarrollando en el tiempo, y que la impaciencia de la generación actual no tolera. La persistencia y la dedicación serán habilidades que se activarán y potenciarán dependiendo de cada uno de los cajeros y de los equipos y jefaturas con los que se les asigne trabajar.
- La sobrecarga laboral ante inasistencias, tardanzas y cambios de otros cajeros de la misma agencia que, por el problema descrito inicialmente, se ha agudizado en los últimos seis meses.
- La visión de corto plazo de los cajeros que ingresan, la idea de ingresar a trabajar a un banco y “hacer caja personal” para nuevos proyectos, en lugar de ver en este puesto un proyecto personal y profesional que puede concretarse.

⁶ Sistema que recoge la información financiera y crediticia de personas naturales y jurídicas.

⁷ Asociación de Bancos del Perú.

CAPÍTULO 3. OPORTUNIDAD: BANCOVER, UNA EMPRESA DE TALENTOS

Adrián reflexiona: «Si deseamos aprovechar al máximo al talento existente en nuestra organización, empecemos con un enfoque muy enérgico que le permita conectar a su gente con las oportunidades».

La gran mayoría de los ejecutivos creen que sus organizaciones no son efectivas cuando se trata de la gestión del talento. Según una encuesta de Global McKinsey, las tres mejores prácticas para administrar y asignar talento respaldan un mejor desempeño comercial: «la asignación rápida de talento, la participación de Recursos Humanos (RR.HH.) en la experiencia de los empleados y un equipo de RR.HH. estratégicamente enfocado» (McKinsey and Company, agosto 2018, párr. 5).

La asignación de capital financiero ha sido reconocida desde hace tiempo como un impulsor crítico del desempeño de una organización. El valor de administrar y asignar capital humano, sin embargo, es menos conocido. Pero los resultados de la Encuesta Global McKinsey confirman los efectos positivos de la gestión del talento en los resultados empresariales. Según los encuestados, las organizaciones con programas efectivos de gestión del talento tienen más posibilidades que otras compañías de superar a sus competidores y, entre las empresas de propiedad pública, probablemente supere los rendimientos de sus pares a los accionistas. (McKinsey and Company, agosto 2018, párr. 1).

La encuesta también buscó descubrir las prácticas específicas que son más predictivas de la estrategia exitosa de gestión del talento. Si bien no existe un enfoque único para la gestión eficaz del capital humano, los resultados del estudio revelan tres prácticas comunes que tienen un impacto desmesurado en la efectividad general de la gestión del talento, así como en el desempeño organizacional: asignación rápida de talento, la participación de la función de RR.HH. en el fomento de una experiencia positiva de los empleados y un equipo de recursos humanos con una mentalidad estratégica. Los resultados de la encuesta también apuntan a acciones subyacentes que organizaciones de todo tipo pueden realizar para cultivar estas prácticas y, de ese modo, mejorar su estrategia de gestión del talento y el desempeño organizacional. (McKinsey and Company, agosto 2018, párr. 2).

De acuerdo con las respuestas de la encuesta, existe una relación significativa entre la gestión del talento, cuando se realiza bien, y el

desempeño organizacional. Solo el 5% de los encuestados dice que la gestión del talento de sus organizaciones ha sido muy efectiva para mejorar el rendimiento de la empresa. (McKinsey and Company, agosto 2018, párr. 3).

3.1. La propuesta de Adrián

Para el comité del lunes, Adrián debe revisar el tema. Tiene claro que nada se definirá en esta reunión, pero podría ser el inicio de un nuevo modelo de contratación ante un cambio generacional de alto impacto en los resultados comerciales y del servicio en las agencias. El fin de semana previo al comité, analizó algunos datos para poder presentar alternativas, ya que todos veían claramente el problema, pero desde puntos de vista diferentes.

La idea de Adrián es presentar algunas opciones para revertir la constante necesidad de personal (cajeros) y, sobre todo y más importante, lograr en ellos un mayor compromiso. Ninguna alternativa es excluyente. Adrián revisó con Silvia, la gerente de la Consultora Group, cómo lo estaban haciendo otros bancos y qué oportunidades a corto y mediano plazo se podrían dar en Bancover. Su intención es recuperar en la posición de los cajeros el “semillero” de empleados talentosos. Recuerda con gran orgullo haber participado en varias dinámicas de selección de cajeros y haber identificado muchos empleados con potencial, pero que por diferentes motivos los habían dejado ir. Otros superaron sus expectativas con creces; no solo lograron terminar la carrera universitaria, sino que ya estaban iniciando alguna maestría, con resultados excepcionales en las posiciones que iban cubriendo. En tan solo 12 meses salían de caja, en menos de tres años dejaban la posición de Servicio al Cliente en plataformas para pasar a ser sectoristas, funcionarios a cargo de una cartera, capaces de trabajar en equipo bajo presión. Brindaban un mensaje optimista y alentador a cada integrante de sus agencias como un claro ejemplo de lo que se puede lograr cuando uno se lo propone, de que las oportunidades están y que depende de cada uno tomarlas. Pero... cuántos cajeros que ingresaban al Banco conocían estos casos era la pregunta que Adrián quería resolver.

En el desayuno de bienvenida al nuevo grupo de cajeros del año anterior, al que Adrián fue invitado, se le presentó Tania, una joven de 22 años, que le dijo: «Adrián, quizás no me recuerdas, pero el día de la dinámica de selección yo estuve ahí, y quiero contarte que he venido a ganar, a crecer en este Banco, y he decidido dejar la posición de cajera en un año; soy profesional y solo necesito esta oportunidad; te buscaré cuando esté lista para el nuevo reto».

Y así fue. En 14 meses, en una de las visitas a agencias, Adrián se encontró con Tania, con resultados sobresalientes, que se sumaban a comentarios excepcionales de clientes de la agencia, recogidos en la encuesta de servicio. Tania estaba lista para el siguiente paso;

ella había decidido ganar. Se revisó el *ranking* de desempeño y su nivel profesional (ya titulada), y superaba las expectativas para el nuevo desafío. Un reto que pudo tomar en la misma agencia.

¿Qué necesitaba Bancover para atraer a más jóvenes como Tania? ¿Qué necesitaba para que el perfil profesional fuera más exigente y, al mismo tiempo, retador? Adrián preparó algunas alternativas.

3.1.1. Las alternativas sugeridas por Adrián

1. Optimizar el proceso actual a cargo del equipo interno de reclutamiento y selección (RyS) del Banco. Básicamente, se revisarán y propondrán mejoras a los procesos actuales de RyS.
2. Subcontratar el servicio completo de reclutamiento, selección y asignación de los cajeros. (Se ha solicitado a la consultora que remita un borrador de propuesta de alto nivel, pero que le permita a Adrián completar su evaluación y elevar su opinión (sugerencia) a la vicepresidencia responsable a la brevedad posible.
3. Subcontratar el servicio de reemplazo de ausencias programadas y no programadas.
4. La contratación a tiempo parcial de los cajeros que cursen estudios universitarios, con la finalidad de que sigan en forma eficiente y competitiva una carrera profesional, con exigencia de calificaciones aprobatorias que les permitirán la continuidad en la posición y poder postular cuando hayan culminado su carrera. Para Adrián esta era la alternativa que debía acompañar a cualquiera de las anteriores.

El objetivo de cada una de estas cuatro alternativas era asegurar la presencia del 100% del personal de caja en las agencias y sucursales del Banco, a nivel nacional.

Adrián buscó documentar su propuesta, y se encontró con un texto interesante de Gartner: ¿Se imagina cómo será la transformación digital del empleado del futuro? Según esta consultora, «imaginando el *workplace*⁸ en el año 2025, uno de cada dos trabajos será realizado por *software*, robots y *smart machines*⁹» (Gartner, Inc., 2016, p. 63).

El puesto de trabajo del año 2020 tiene como principales atributos el diseño centrado en el usuario, la conectividad inteligente y la capacidad de identificar el contexto del empleado. Apoya el trabajo dinámico, no rutinario, y aprovecha las nuevas tecnologías estableciendo sinergias, de modo que la suma de tecnologías sea siempre mejor que el uso de las herramientas individuales. (Gartner, Inc., 2016, p. 57).

⁸ Área de trabajo.

⁹ Máquinas inteligentes.

En este contexto, la consultora afirma:

Las cinco tendencias clave alrededor del puesto de trabajo dentro de tres años serán la analítica de datos y el diseño centrado en el usuario; la irrupción del internet de las cosas; la colaboración, las comunicaciones unificadas y la productividad online; el tránsito de la movilidad a los espacios de trabajo unificados; y el paso de la gestión de dispositivos a la gestión integrada del puesto de trabajo. (Gartner, Inc., 2016, p. 57).

Está claro, por ejemplo, que:

La adopción del internet de las cosas transformará la gestión de identidades, el control de acceso a ubicación y datos, y la seguridad para muchas organizaciones. La implementación de esta interconexión digital permitirá la vinculación de los mundos físico y digital, alentando a los proveedores de dispositivos a expandir y crear asociaciones en torno a las soluciones de inmersión y de colaboración. (Gartner, Inc., 2016, p. 59).

En el futuro, «el 90% de las organizaciones tendrá que gestionar el trabajo en áreas que no son propiedad de la empresa, sino propiedad de individuos o de los lugares en los que trabajan» (Gartner, Inc., 2016, p. 62).

Como se lee, hay diversos retos para las empresas y también para las áreas de tecnologías de la información (TI). ¿Está preparado para afrontar estos desafíos?

3.1.2. Marco conceptual de la propuesta: características generacionales

El gran objetivo, previamente definido y consensuado, es reducir al mínimo —idealmente a cero— la ausencia de cajeros en las agencias de Bancover, primero con un alcance en Lima y, luego de una necesaria puesta en marcha y optimización de los procesos inicialmente planteados, extender la solución a nivel nacional.

Entonces, para lograr el gran objetivo se plantea un escenario actual donde la mayoría del universo de cajeros se encuentra dentro de las generaciones conocidas como *millennials* o generación “Y” y la generación “Z” o *centennials*.

Las características principales de estas dos generaciones, y que atañen a las causas del problema actual de Bancover y su planteamiento de solución, están resumidas en el siguiente apartado del presente caso.

Efectivamente, las características descritas para estas dos últimas generaciones permiten inferir que el cambio profundo y de disrupción que ellas marcan, demanda, ahora sí, que las empresas enfrenten este problema adaptándose y previendo los potenciales conflictos.

Para esto, deben emprender una transformación cultural que permita albergar a estas cuatro generaciones en un único ambiente y entorno laboral.

Al analizar el conjunto de problemas de las agencias, se observa que las características de la ausencia de los cajeros pueden clasificarse en dos:

1. **Vacante:** es todo aquel requerimiento de incorporación que se produce como consecuencia de una renuncia o abandono del puesto de trabajo y el cese del personal actual. Asimismo, otra causa es el crecimiento de la red de agencias del Banco en ciudades nuevas, por el aumento de agencias por distrito, por ciudad, por presencia en nuevos centros comerciales o, finalmente, por migrar a una agencia más grande.
2. **Ausencia:** es la no asistencia a la agencia del personal actual por causas temporales. Del mismo modo, una ausencia puede, a su vez, tener dos subcaracterísticas:
 - a. Ausencias programadas o aquellas resultantes de vacaciones, licencias por maternidad, enfermedades largas, etcétera.
 - b. Ausencias no programadas o aquellas resultantes de faltas injustificadas, enfermedades repentinas y de corta duración, etcétera.

En correspondencia con el planteamiento del problema, la solución consta también de dos procesos principales:

1. **RPO o *Recruitment Process Outsourcing*¹⁰:** la filosofía del RPO es la de garantizar el abastecimiento del talento requerido:
 - a. En tiempo, es decir, según los plazos definidos en el cronograma de trabajo consensuado.
 - b. En forma, o sea, adecuado a las competencias definidas en cada perfil.
 - c. En la locación requerida; es decir, cuando se trabaja con una dispersión geográfica compleja, como sería atender a todo el territorio del Perú; hay que cuidar el abastecimiento donde cada localidad enfrenta una problemática particular. Para el análisis en Lima, igualmente exige revisar las exigencias por zona geográfica (ver el Anexo 2).
2. **Servicio temporal permanente:** a pesar del nombre, semánticamente hablando hay una aparente contradicción; en realidad, transmite la esencia del servicio que pretende cubrir las *ausencias no programadas*.
Entonces, el servicio es *temporal* porque cubre, bajo esta característica de temporalidad, una ausencia que es también temporal. Y es *permanente*, porque es constante en su aplicación a lo largo de todas las agencias que cubre.
3. En resumen, *permanentemente* está cubriendo las ausencias *temporales* que se producen dentro de su radio de cobertura (ver el Anexo 5).

¹⁰ Proceso de reclutamiento por contratación externa.

3.1.3. Dilema generacional

La dinámica del mercado laboral se está moviendo velozmente: la población está envejeciendo y las competencias necesarias cambian cada vez más rápidamente, impulsadas por el progreso tecnológico y la globalización. La brecha entre las competencias que tienen las personas y aquellas que requieren los empleadores está creciendo y polarizando la fuerza de trabajo y a las poblaciones en todo el mundo. Las empresas tienen que encontrar el talento en nuevas fuentes, así como desarrollar y mantener comprometida a su gente.

Al mismo tiempo, está cambiando lo que las personas quieren. Trabajarán por más tiempo, aprenderán más y buscan un mejor balance entre trabajo y vida personal. No todos quieren ser empleados de tiempo completo y las organizaciones tampoco quieren que lo sean. El “trabajo de lunes a viernes y de 9 a 5 de por vida” es cada vez menos común; muchos de los empleos que han surgido en los últimos 10-15 años lo han hecho bajo modelos alternativos o no tradicionales. Mientras la “uberización” del trabajo ocupa los reflectores, la cantidad de personas que ocupan un trabajo *gig*¹¹, es solo una pequeña parte de la fuerza laboral. A pesar de ello, los que están buscando empleos con modelos flexibles o no tradicionales, están creciendo significativamente. Ahora, más personas quieren un trabajo *NextGen*¹².

Las personas y los negocios quieren nuevas formas de hacer el trabajo. Es el momento para movernos de la etapa de regulación y prevención hacia la de ejecución: las empresas necesitan entender mejor cómo quieren participar las personas, dónde las pueden encontrar y qué es lo que quieren. La flexibilidad, responsabilidad y seguridad en el empleo, no son lo único que está cambiando. Los empleadores necesitan convertirse en constructores de talento, no solo ser consumidores de trabajo. Los individuos deben fortalecer su capacidad de aprendizaje y desarrollar competencias demandadas actualmente para continuar siendo empleables en el futuro. Los que diseñan políticas deben encontrar nuevas formas de proveer seguridad en el empleo, que permitan que las personas cambien de carrera y de modelos de retención que las comprometan durante todo el tiempo en sus largas carreras profesionales.

Debemos permitir el trabajo *NextGen*. En un mundo de cambios acelerados, serán las competencias y los nuevos modelos de trabajo los

¹¹ Trabajo temporal.

¹² Empleos de medio tiempo, temporales, por contrato o en plataformas *online*.

que proveerán seguridad de carrera, oportunidades de crecimiento y el éxito de las personas y las naciones por igual» (Prising, 2017, p. 2).

Laboralmente hablando, hoy coexisten hasta cuatro generaciones activas desarrollando actividad laboral:

1. **Baby Boomers:** aquellas generaciones nacidas en las décadas del 50 y 60; es decir, al fin de la Segunda Guerra Mundial, en que se produce una “explosión demográfica” luego del retorno de cientos de miles de soldados, desde los frentes de batalla, a sus hogares de origen. Esta generación está entrando a la etapa de jubilación y proviene —en su gran mayoría— de hogares sólidamente constituidos y donde la figura autoritaria era la del padre de familia o proveedor único del hogar.
2. **Generación X:** es la siguiente generación, de los nacidos a partir de finales de la década del 60 hasta los años 80. Esta generación, entre los 36 y algo más de 50 años, se caracteriza por haber vivido una etapa laboral con estas características:
 - a. El empleo es mayoritariamente dependiente; es decir, se ingresa a trabajar a una empresa.
 - b. El empleo es para toda la vida; es decir, el proyecto laboral es ingresar a una empresa —como se mencionó anteriormente— y hacer una línea de carrera ascendente, para lo cual es necesario acumular años de servicio y experiencia en la compañía hasta lograr subir los peldaños de la “escalera corporativa”.
3. **Generación Y o *millennials*:** nacidos aproximadamente a mediados de la década de los 80 y el año 2000. Mucho se ha escrito acerca de las características de disrupción de esta generación; sin embargo, es importante mencionar que innumerables estudios señalan que la generación *millennial* peruana ha mantenido algunas características diferentes de las que se señalan globalmente para esta generación, tales como:
 - a. Valoran el corto plazo o la “movilidad laboral”.
 - b. Su mayor motivación la conforman los retos laborales.
 - c. Al igual que lo que sucede en sus hogares, no “respetan” las jerarquías o las edades o años de experiencia, como sí ocurre con las dos generaciones anteriores.
 - d. Gastan su dinero en “experiencias” en vez de bienes; es decir, privilegian los viajes o los estudios superiores, maestrías, etcétera.
 - e. Contraen matrimonio luego de los 30 años y, muchas veces, deciden no tener hijos o, como mucho, tener dos.

En el caso de los *millennials* peruanos, surgen factores diferenciadores, tales como:

- a. Su principal motivador laboral es el dinero; privilegian las oportunidades con mayores beneficios o salarios.

- b. Debido a la fuerte cultura empresarial imperante en Perú, donde cerca del 90% de las empresas formales son familiares, aceptan integrarse a la cultura empresarial vigente; aunque después busquen el cambio desde adentro o, agotadas sus opciones, decidan emigrar hacia otras oportunidades laborales.
1. **Generación Z o *centennials***: son los nuevos reyes del futuro; es decir, están muy cerca del fin del reinado de los *millennials*. Ya están ingresando al mercado laboral, son parte de la disrupción y profundizan plenamente los cambios comenzados por los *millennials*. Es una generación nativa digital, con muchas similitudes alrededor del Globo. Se integran rápidamente a la llamada *gig economy*¹³; es decir, prefieren la libertad laboral que les brinda realizar trabajos *part time* o *free lance*; algo que se conoce también como la “UBERización del Trabajo”.

Los primeros miembros de la denominada Generación Z, la de los nacidos entre 1994 y 2009, comienzan a salir de las universidades, a incorporarse al mundo laboral y a reclamar su sitio en el mundo. Se trata de la primera generación que ha incorporado el internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización, y también aquella a la que la crisis ha marcado más directamente su personalidad.

Existen grandes expectativas en torno a los jóvenes Z, por ser la primera generación que ha asumido desde que tiene uso de razón que el mundo se ha hecho pequeño, que la diversidad es consustancial a cualquier sociedad moderna, y que el desarrollo democrático, unido al tecnológico, es imparable y genera nuevos derechos humanos. Entre los rasgos más sobresalientes de los jóvenes Z, se encuentra el omnipresente uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias, y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida. (Atrevia y Deusto Business School, 2016, p. 3).

Como gran diferencia respecto a las generaciones anteriores, está el modo en que las nuevas tecnologías han condicionado su forma de aprender: gracias al internet, se han acostumbrado desde pequeños a no depender tanto de padres y docentes para adquirir el conocimiento; a utilizar de manera inmediata fuentes tan dispares en su naturaleza como indiferenciadas en la forma de acceder a ellas; a recibir cantidades ingentes de datos y a discriminarlos según su propio criterio. Lo anterior se traduce en que la capacidad para organizar y transmitir la información de estos

¹³ Situación laboral en la que alguien es contratado puntualmente para trabajos esporádicos.

jóvenes es extremadamente flexible, de fácil fusión y compartida. Algo que los hace estar muy preparados para ser no solo ciudadanos en la era digital, sino también para ocupar las nuevas profesiones e integrarse en entornos de trabajo multiculturales y globales. (López, 31 de marzo de 2016, párr. 4).

La otra cara de la moneda es que, desaparecido el principio de autoridad e instalados en la creencia de que toda voz merece ser escuchada y tenida en cuenta, es posible que estemos ante una generación peor informada que la anterior, pese a su gran facilidad de acceso a fuentes del saber de todo tipo. (Atrevia y Deusto Business School, 2016, p. 3).

El conocimiento humano crece sin parar y cada vez es más evidente que los contenidos escolares ya no pueden limitarse a los de la cultura local, con la consiguiente presión al alza sobre el currículo educativo. Además, los alumnos jóvenes Z parecen tener menor capacidad para la educación teórica y demandan una enseñanza más práctica y flexible, menos formal, orientada a experiencias y habilidades que les ayuden a afrontar un futuro laboral caracterizado por la incertidumbre y el cambio, con profesiones novedosas y vinculadas a proyectos colectivos de trabajo en red con la creatividad como componente principal. En este sentido, ya hay voces que alertan sobre la falta de adaptación del sistema educativo a las habilidades, necesidades e intereses de estas nuevas promociones de alumnos. Por otra parte, la precoz familiaridad con la tecnología los coloca en una situación de ventaja para sacar el máximo partido a los dispositivos actuales y futuros; pero también se alerta acerca de importantes riesgos aparejados, como el autismo digital o la excesiva dependencia de las pantallas» (Ortega, 23 de enero de 2016, párr. 6).

Todo lo anterior podría estar mermando sus capacidades de atención y de expresión oral y escrita (Atrevia y Deusto Business School, 2016).

La particular organización del conocimiento en la mente de los jóvenes Z está llamada a alumbrar un nuevo modelo de innovación. Ya no basta con “pensar fuera de la caja” (think out of the box), porque la caja —el acervo del conocimiento humano— se ha desbordado, está llena de informaciones confusas o erróneas, y el desorden es cada vez más acusado. Frente a eso, los jóvenes Z se preparan para construir su propia caja, desde su propia experiencia educativa y personal; las ideas innovadoras surgirán del singular modo en que combinan información procedente de las fuentes más diversas. (Atrevia y Deusto Business School, 2016).

En cuanto al futuro laboral,

La generación Z se muestra extraordinariamente realista, sabe que tendrá que estar aprendiendo toda la vida y que su movilidad va a ser constante. Esta asunción los anima a afrontar la vida de una forma muy constructivista: cada paso supone generar competencias para los demás y para uno mismo, y su objetivo vital es el propio camino en sí, que pasa por desarrollar el espectro de habilidades necesario para participar en los proyectos que a uno le interesan o lo hacen feliz.

La entrada de los jóvenes Z en el mercado de trabajo acelerará el esfuerzo que están haciendo las empresas para instalarse en la cultura digital y, como ya ocurre con los *millennials*, para atraer a los mejores las organizaciones tendrán que preocuparse no solo por las condiciones que ofrezcan a los trabajadores, sino también por su reputación corporativa» (Ortega, 23 de enero de 2016, párr. 8).

Más pronto que tarde, los miembros de la generación Z entrarán en los círculos de poder de una aldea global en la que las decisiones que se toman en un lugar afectan a todos, en la que el desarrollo tecnológico no tiene vuelta atrás y en la que la economía y el empleo tienen que reinventarse.

Los retos que hay por delante para hacer de «este relevo generacional una oportunidad para toda la sociedad son importantes. Algo que solo se alcanzará si se ayuda a los jóvenes Z a encontrar un entorno educativo, social y cultural que les facilite la puesta en práctica de sus extraordinarias capacidades, para que, llegado el momento, lideren el mundo del siglo XXI» y lo conviertan en «el mayor espacio de paz y prosperidad que haya visto la historia. (Ortega, 23 de enero de 2016, párr. 9).

3.1.3.1. Criterios para analizar la propuesta

- Cobertura del 100% de personal de caja en las agencias del Banco.
- Ahorros visibles y ocultos.
- Clima laboral en las agencias y sucursales.
- Incremento en la retención del personal cajero.
- Disminución en la rotación temprana (primeros 90 días de labor).
- Servicio que brindará el Banco al cliente.
- Cómo lo percibe la red de agencias.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadre de cajeros

13 de mayo de 2018

Cuadro: Resumen Estado CAJEROS
Objetivo: Control y ubicación del personal
Reportado por: Banca de Servicios
PS Volantes Aprobados: 50

ESTATUS DIARIO ROTATIVO

Tipo	Solicitudes atendidas	Solicitudes recibidas	Descripción
S - STAGE	0	0	
V - VACACIONES	30	46	18 cajeros con más de 60 días de vacaciones vencidas. No se precisa fecha de reprogramación.
E - ENFERMEDAD	3	17	Frecuencia reportada los lunes.
RENUNCIAS	5	5	Ya en mayo se ingresaron tres renuncias para el mes de junio.
ASCENSOS	3	4	El faltante se cubre con el ingreso del nuevo grupo en junio.
AAP - APOYO AGENCIA PROVINCIA	2	0	Solicitaron traslado a provincia al inicio del año.
AU - APOYO OTRAS UNIDADES	0	0	Considerar en junio son cinco cajeros que pasan en forma interina a reportar a otra área por un proyecto interno. Territorio de Adrián Silva.
AI - APOYO POR TALLER CAPACITACIÓN	1	0	
AO - APOYO POR OTROS (Lic. Pat., duelos, familiar enfermo).	0	0	
LM - LICENCIA POR MATERNIDAD	6	7	Se programa para cubrir en junio el faltante con el nuevo ingreso de cajeros. Para el mes de junio se tienen previstos solo cinco casos por licencia.
Total cajeros volantes	50	79	

DÉFICIT (Ps) Lima = 29
 Total PS fijos en Lima = 450

Fuente: elaboración propia

PROYECCIÓN (junio 2018)

	#cajeros
Solicitud por vacaciones:	30*
Faltas justificadas (promedio x mes)	14
Faltas injustificadas (promedio x mes)	05
Ascensos (previstos en mayo)	08
Renuncias (promedio por mes - 3 ingresadas en mayo)	08
Maternidad	06
Total	71/50

*Se reprograman vacaciones a 21 cajeros por déficit de personal.
 May/jul/oct/dic/ene/feb: meses con mayor número de solicitudes de vacaciones registradas.

Anexo 2. Propuesta de Consultora Group

Encontrar el talento adecuado hoy es esencial para el éxito de las empresas.

La tendencia global que responde a las demandas ágiles y cambiantes de esta era digital es la Solución Integral del Talento – SIT.

Este concepto de SIT incluye una amplia gama de servicios, que van desde los servicios básicos de dotación de personal y soluciones de recursos hasta el desarrollo del liderazgo, transición de carrera y servicios de desarrollo profesional.

Es cada vez más importante ofrecer soluciones innovadoras, que contribuyan a cumplir con los objetivos estratégicos de Bancover, los cuales estén alineados a las necesidades específicas del negocio.

El componente central de esta propuesta es el **RPO - *Recruitment Process Outsourcing***.

El RPO permite la operación parcial o total del proceso de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de reducir costos y aumentar la productividad.

El RPO implica la contratación fuera de la empresa de un proveedor para que se encargue del ciclo de selección o *recruiting* como soluciones integradas en manos expertas, con normas de cooperación recíprocas cliente-proveedor previamente establecidas, puesto que el cliente gestiona y controla el RPO proveedor, mientras que el RPO proveedor gestiona todas las herramientas, tecnologías y otros proveedores que conforman el proceso de contratación.

Un RPO bien gestionado aporta ventajas en términos de **economías de escala** que se traducen en mejoras de **eficacia en costos y calidad de servicio**.

Adicionalmente, y como un valor agregado, dentro del concepto SIT, habilitaremos un esfuerzo paralelo que permita:

1. Optimización de los perfiles críticos, a través de las siguientes actividades principales:
 - a. Evaluación del personal actual, contra las competencias definidas en estos perfiles ya optimizados.
 - b. Identificación de las brechas.
 - c. Capacitación hecha a medida que permita cubrir las brechas identificadas.
2. Seguimiento del desempeño de estos perfiles críticos durante sus procesos de formación y los primeros 30 días de labor, luego de lo cual estaremos en capacidad de ofrecer a Bancover medidas efectivas que permitan reducir los actuales niveles de rotación.

La solución RPO se planificará en consenso con el Banco. El equipo asignado trabajará exclusivamente para el Banco, siguiendo una metodología que se adecue a las necesidades específicas, por área y distrito. En este sentido, la metodología deberá incluir:

- Servicio permanente y continuo en el tiempo.
- Proceso diseñado a la medida del Banco.
- Asistencia centralizada en Lima.
- Su uso requiere de tecnología para optimizar los costos y que permita el seguimiento y control de los procesos por perfil.
- Es una plataforma *end to end* (es decir, cifrada de extremo a extremo).

El proceso integral consta, principalmente, de las siguientes etapas:

- Definición de la estrategia de reclutamiento para cada zona o área geográfica definida por el Banco.
- Definición de las fuentes principales – *SOURCING* por cada distrito o área geográfica.
- Proceso; se proponen, en principio, las siguientes tareas:

Entendimiento de los perfiles requeridos

Convocatoria y reclutamiento

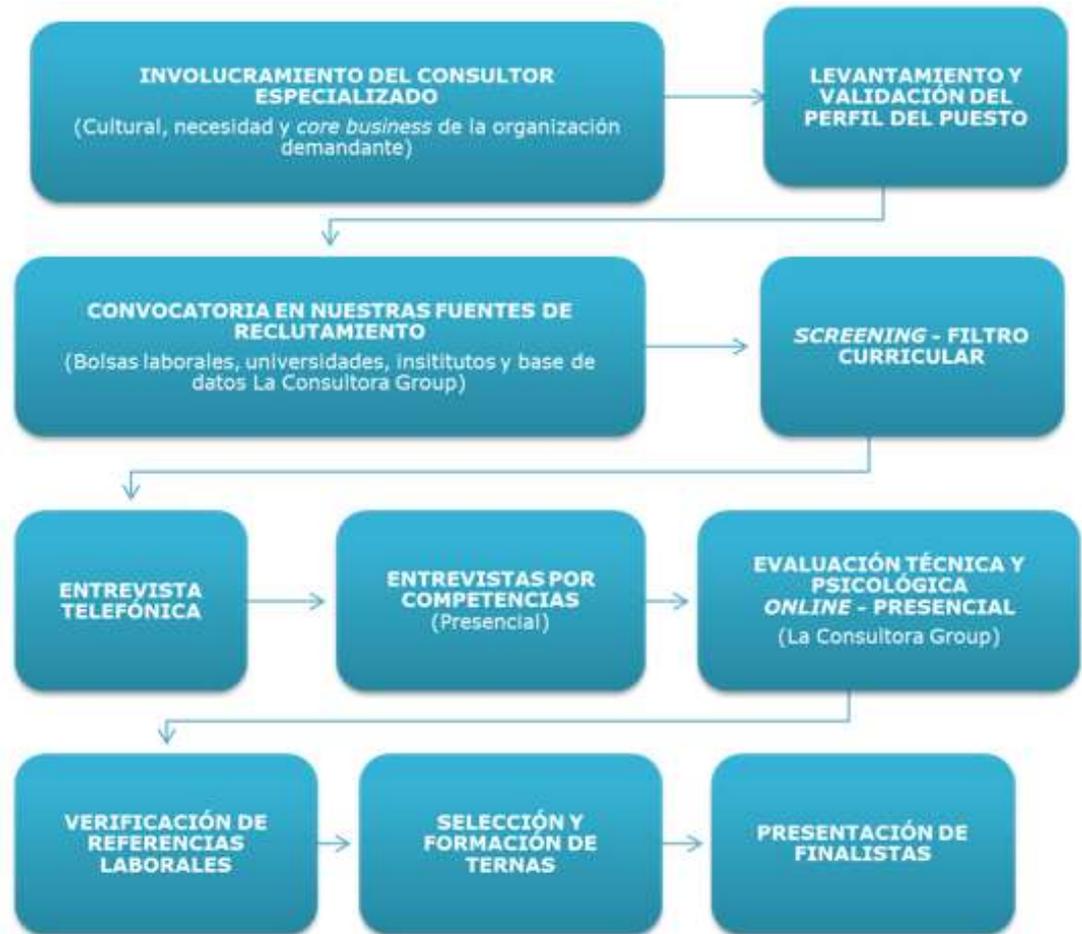
Filtrado – *Screening*

Dinámicas

Pruebas psicométricas:

- Inteligencia
- Razonamiento numérico
- Razonamiento verbal

Se desarrollarán a través del siguiente flujo:



Fuente: elaboración propia

a. Involucramiento del consultor especializado

Nuestro consultor especializado buscará comprender en profundidad los valores y atributos que integran la cultura de la empresa, su dinámica en el mercado y la necesidad de talento que demandan.

b. Briefing

Antes de iniciar una evaluación de personal, nos enfocamos en «comprender la naturaleza del negocio, las funciones y responsabilidades de la posición, así como el perfil del candidato deseado. Para ello, disponemos de un documento que completamos a lo largo de la entrevista y validamos con el cliente» (Rosales et al., 2017, p. 77).

c. Convocatoria en nuestras fuentes de reclutamiento

El reclutamiento realizado por Consultora Group estará diversificado a través de nuestra propia página web, bolsas laborales de institutos, universidades, etc., en las redes sociales donde la consultora participa.

d. Screening o filtro curricular

El *screening* o filtro curricular consistirá en revisar y analizar detalladamente los currículums (CV) recibidos, con la intención de contrastar la información laboral descrita por los evaluados frente a los requisitos determinados en el perfil de puesto.

e. Entrevista telefónica

Con los CV preseleccionados, realizamos un segundo filtro a través de entrevistas telefónicas según parámetros establecidos.

f. Entrevistas por competencias

Las entrevistas personales «contemplan la evaluación de las competencias solicitadas por el Banco, así como un mejor entendimiento del profesional de su historia laboral y el grado de motivación, adecuación a la cultura de la empresa y a la posición a cubrir» (Rosales et al., 2017, p. 78).

g. Evaluación psicotécnica *online* y presencial

Contamos con una batería de pruebas *online* y presenciales exclusivas de la corporación Consultora Group, validadas internacionalmente, orientadas a medir competencias específicas requeridas para diversos perfiles ejecutivos y administrativos.

h. Verificación de las referencias laborales

Nos encargamos de contactar a sus anteriores directores o jefes inmediatos con la finalidad de conocer su desempeño y dedicación en antiguas organizaciones.

i. Selección y formación de ternas

La consultora elaborará un *ranking* de los candidatos evaluados, de los cuales seleccionará a los tres mejores que conformarán la terna a entregar al Banco.

j. Presentación de finalistas

Luego de seleccionar a los candidatos finalistas, se procederá a elaborar informes finales que consideran el perfil académico (donde detallamos el grado de instrucción de nuestros candidatos), perfil laboral (que muestra el cargo, funciones, logros y pretensiones salariales), el resultado de las pruebas aplicadas ya sea de inteligencia emocional, coeficiente intelectual, pruebas psicométricas y una conclusión psicológica en base a la entrevista por competencias.

- El Banco establecerá las competencias a ser evaluadas para cada perfil; en principio, tomaremos como base las siguientes competencias genéricas:
 - Enfoque al cliente
 - Pensamiento estratégico
 - Establecimiento de relaciones estratégicas
 - Influencia estratégica
 - Conciencia de sí mismo y desarrollo personal

- Desarrollo y orientación de empleados talentosos
 - Liderazgo intercultural
 - Comunicación
 - Liderazgo de cambio
 - Enfoque a resultados
- Se presentará una dupla por cada vacante definida.
 - Asimismo, se completarán los formatos y documentos que sean solicitados por el “cliente”, en este caso Bancover.

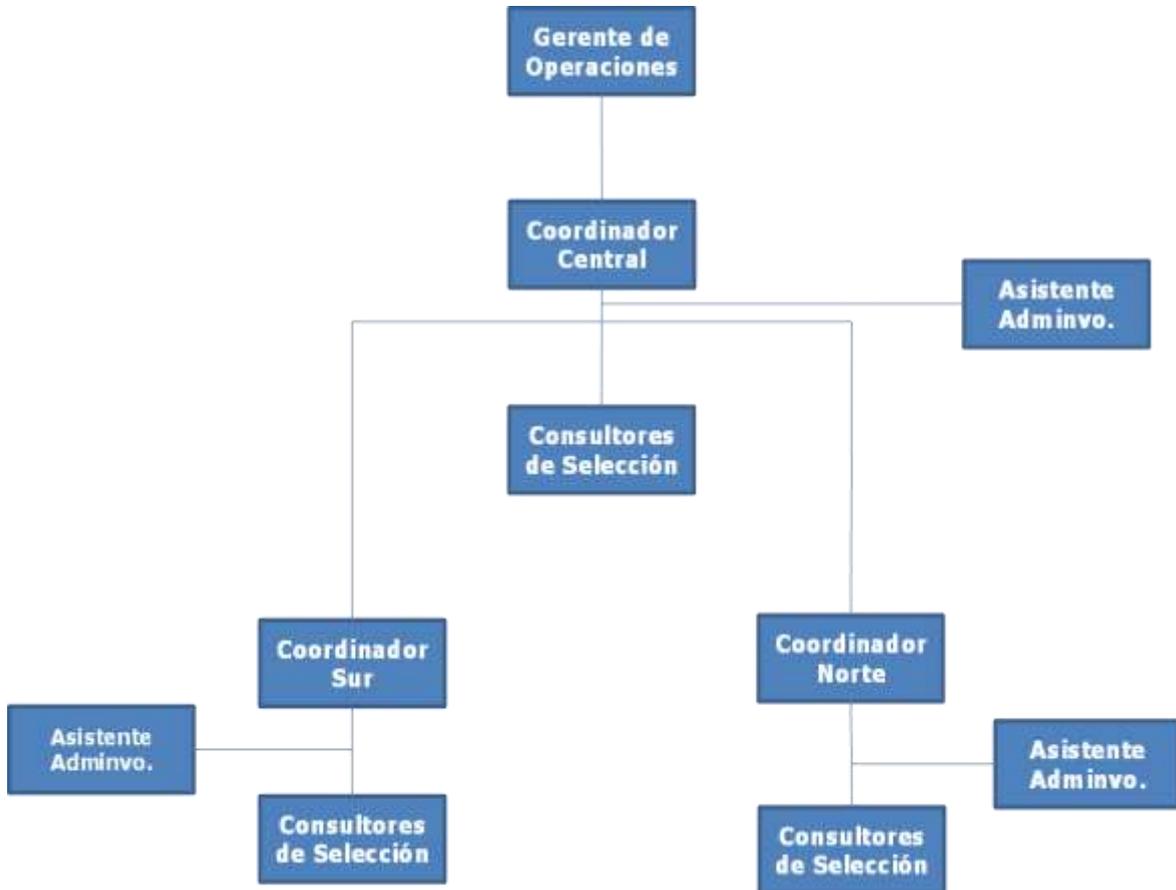
Este enfoque global o SIT, permite garantizar al “cliente” los siguientes beneficios iniciales:

- Optimización de sus recursos internos y externos.
- Mejor control y una reducción de los costos y plazos.
- Mejora del nivel de calidad y una reducción y control de niveles de rotación.
- Armonización de las buenas prácticas internas y externas.
- Ahorro de tiempo para volver a centrarse en sus principales actividades y generar así más valor.
- Mejora de la productividad. (Fontenla, 2018, párr. 6).

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Organigrama propuesto - Modelo subcontratado

Se establecerá la mejor estructura administrativa y operativa para el manejo diario del **RPO**, asegurando así el éxito de la propuesta en base al siguiente organigrama:



Coordinador Sur es responsable de los distritos pertenecientes a Lima Sur.
Coordinador Norte es responsable de los distritos pertenecientes a Lima Norte.

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Perfil actual del cajero

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<input type="checkbox"/> Puesto	Cajero
<input type="checkbox"/> División	Comercial
<input type="checkbox"/> Área	Comercial
<input type="checkbox"/> Reporta a	Supervisor de Procesos Operativos
II. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<input type="checkbox"/> Edad	19 a 28 años
<input type="checkbox"/> Sexo	Ambos
<input type="checkbox"/> Estado civil	Soltero, casado, conviviente. Máximo dos hijos.
<input type="checkbox"/> Grado de instrucción	Estudiantes universitarios y técnicos (carrera mínima de un año) y desde 2° ciclo hasta egresados.
<input type="checkbox"/> Especialidad	Economía, Ing. Industrial, Ing. Sistemas, Administración, Comunicaciones, Turismo, Hotelería, Contabilidad (hasta 7° ciclo) y demás carreras afines. No medicina.
<input type="checkbox"/> Conocimientos	Office nivel usuario.
<input type="checkbox"/> Experiencia	Deseable atención al público y ventas.
III. CONDICIONES DE TRABAJO	
<input type="checkbox"/> Horario	Jornada completa: de lunes a viernes 8:30 a. m. a 6:30 p. m. Sábados 8:30 a. m. a 1:30 p. m. (un día libre entre lunes y viernes).
<input type="checkbox"/> Lugar de trabajo	Agencias de Lima.
<input type="checkbox"/> Tipo de contrato	Plazo fijo.
<input type="checkbox"/> Remuneración	Jornada completa: S/. 1000 + 100 movilidad + 100 vale movilidad + bono por resultado mensual.
IV. MISIÓN DEL PUESTO	Ejecutar todo tipo de transacciones que requiera realizar el público en general (cliente y no cliente) que se acerca al Banco, desempeñándose constantemente de acuerdo con los parámetros de calidad del servicio y productividad establecidos por la División Comercial, a fin de incrementar la fidelidad de nuestros clientes con el Banco.
V.FUNCIONES PRINCIPALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declararse en el terminal y generar el vale para recoger efectivo, el cual será firmado por el supervisor de Procesos Operativos. Posteriormente, recogerá de la bóveda la cantidad de efectivo establecida por el gerente de Oficina, para el cumplimiento de sus labores; contará y verificará el efectivo recibido en bóveda antes de retirarse de esta. 2. Encargarse de tener todos los materiales (sellos, formularios, etc.) y el dinero efectivo necesario para brindar una adecuada atención al público, así como verificar que su terminal se encuentre activado y que funcione correctamente. 3. Atender al público en todas las transacciones que requiera realizar, brindando calidad en el servicio prestado.

4. Controlar el límite operativo que se le asigna, es decir, que no exceda el monto de efectivo que se establece. Tener en los cajones no más de \$10,000 y en la bóveda personal no más de \$20,000; en caso de exceder este monto, se encargará de coordinar con el supervisor de Procesos Operativos el depósito de este dinero en la bóveda general.
5. Realizar el cuadro del efectivo contra el balance general de la oficina al finalizar su turno laboral.
6. Después del cuadro, devolver el efectivo a bóveda adjuntando los reportes, los cuales deben contar con el visto bueno del supervisor de Procesos Operativos.
7. Participar en las reuniones semanales con los gerentes de Oficina y supervisores de Procesos Operativos, con la finalidad de actualizarse sobre las nuevas disposiciones y normativas que establece el Banco.
8. Identificar las necesidades de los clientes en el momento de su atención en ventanilla a fin de proponer y recomendar los productos y servicios del Banco.
9. Realizar otras labores que se le asignen.

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Propuesta de servicio *part-time*

Se propondrá el Esquema Macro de “Reemplazo temporal por cajeros”, desde la realización del requerimiento por parte del responsable del Banco hasta la atención en la programación del reemplazo temporal, según especificación del requerimiento.

La administración y monitorización de esta solución estará a cargo de un aplicativo Cloud:

Solución Cloud: es una solución informática planteada que permite la administración automatizada del requerimiento, proceso de atención y emisión automática de indicadores y reportes, tanto a Bancover como a la consultora. Se plantean funcionalidades adicionales al sistema informático actualmente existente.

Diccionario de términos de referencia

Solicitud de reemplazo: abarca el pedido de un reemplazo temporal de un “asesor de servicio titular” del Banco, reemplazado por un “asesor de servicio suplente” del *pool* de Consultora Group.

Los puestos responsables y asignados para realizar la solicitud de reemplazo son:

- Gerente de agencia del Banco.
- Asesor de servicio titular – del Banco.

Los motivos de ausencia propuestos para solicitar un reemplazo temporal de “asesor de servicio suplente” son los siguientes:

- Vacaciones
- Subsidios
- Licencias
- Apoyo por inasistencia

Lista de requerimientos: abarca las necesidades de cobertura de ausencias del personal enviadas por los gerentes de las agencias del Banco sobre los colaboradores que tienen a cargo.

Lista de distribución: es el grupo de “*pool* de cajeros suplentes” disponible, distribuido físicamente en los centros de operación a nivel nacional.

Centros de operaciones: son las oficinas del Banco que serán seleccionadas para la ubicación física de los “cajeros suplentes” de Consultora Group.

Programación de la hoja de ruta: archivo consolidado de las solicitudes de reemplazo aceptadas. En cada solicitud de reemplazo deberán solicitarse, como mínimo, los siguientes campos:

- Agencia donde será el reemplazo

- Nombres y apellidos del asesor de reemplazo
- Nombres y apellidos del titular
- Fecha de inicio del reemplazo
- Fecha de finalización del reemplazo

Descripción de las etapas del proceso

A continuación, se describe el detalle del proceso Macro de “Reemplazo temporal por cajeros suplentes”.

Gerentes de agencia / Asesor de servicio titular

1. Envía la solicitud de reemplazo temporal.

Front office – Consultora Group

2. Recibe, con la antelación debida, las solicitudes de reemplazo.
3. Realiza la programación del personal de reemplazo temporal, definiendo las agencias y rango de fecha de reemplazo que cada suplente debe cumplir para realizar el reemplazo de manera eficiente.
4. Resultado de la programación; es obtenido del documento “Hoja de ruta”, que contiene las agencias y rango de fechas de reemplazo de cada suplente temporal.

Luego de realizada la programación

5. Realiza la reprogramación del suplente que debe realizar el reemplazo, en caso sea solicitado por el gerente de agencia.
6. Genera una nueva versión de la “Hoja de ruta” (reprogramada).
7. Fin del procedimiento.

Tipificación de las solicitudes

La tipificación de solicitudes de reemplazo temporal es la siguiente:

- Solicitudes programadas
- Solicitudes no programadas

Dentro del tipo de “solicitudes programadas” se encuentran aquellas cuyo motivo de ausencia puede ser programada con la antelación debida por Bancover. Los motivos de ausencia propuestos, pero sin limitarse, son los siguientes:

- Vacaciones
- Subsidios
- Licencias
- Apoyos por inasistencia “programados” (realizadas con antelación).

El tipo de “solicitudes no programadas” abarca el apoyo por inasistencia “no programado” que debe realizar el suplente. Para este caso, una solicitud de apoyo por inasistencia “no programado” es realizada el mismo día en el que se solicita el apoyo.

Cabe señalar que la presente propuesta incorpora también el servicio de reclutamiento y selección del *pool* de “cajeros suplentes”, en la cantidad definida con Bancover.

Capacitación y reclutamiento / Reposición de personal de reemplazo temporal

- Como propuesta de valor se plantea que el personal de “reemplazo temporal” reciba una capacitación conjunta, tanto por parte de Consultora Group como de Bancover, previa al inicio de sus labores. Para tal efecto, ambas entidades coordinarán el contenido de cada una de las capacitaciones que correspondan a cada entidad.
- Tal como se ha señalado en forma previa, la presente propuesta de valor incluye el reclutamiento, selección y evaluación del personal de “reemplazo temporal” y del personal nuevo por motivos de ceses del *pool*. Para tal efecto, cabe señalar que estos procesos se realizan de manera “continua”, apoyados en la estructura de “fábrica de producción continua” de la consultora, la cual garantiza el aprovisionamiento de personal en los tiempos óptimos y requeridos por Bancover.

Canal de comunicación

- Se plantea un “responsable de servicio” por parte de la consultora, quien se encargará de la gestión de la ejecución de las actividades administrativas y operativas realizadas por los cajeros suplentes.
- De manera similar, se asigna un “responsable de servicio” por parte de Bancover.
- El canal de comunicación formal entre las dos entidades será a través de ambos responsables de servicio, por parte del Banco y del proveedor. Este canal estará plenamente respaldado mediante la Solución Cloud que proponemos.

Ranking del personal de reemplazo temporal de Consultora Group

- Como **propuesta de valor** se plantea la elaboración de un ranking del personal de cajeros suplentes, con la finalidad de tener identificado al personal con mejor desempeño, según las variables de evaluación que se hayan definido. Se coordinará con el Área de Recursos Humanos del Banco para obtener las variables definidas para la evaluación del personal de cajeros.
- La **propuesta de valor** también plantea que la consultora dará las facilidades necesarias al Banco cuando este requiera un recurso proveniente del “*pool* de cajeros suplentes” para incorporarlo como parte de la planilla del Banco.

Servicio extendido

- Como propuesta de valor se plantea un servicio 6 x 24, de lunes a sábado, que tendrá como eje central la Solución Cloud que la consultora desarrollará para atender “online” las solicitudes de atención del servicio, así como los requerimientos de información por parte de todos los *stakeholders* de este proceso.

Fortalezas de la propuesta y del servicio

Los **principales beneficios** brindados por la **propuesta de valor** presentada son los siguientes:

- Optimización de los tiempos de reclutamiento y selección de las personas para el *pool* de “cajeros suplentes” y del personal de reemplazo de los que cesan, apoyado en la estructura de “fábrica de producción continua” de Consultora Group, la cual garantiza el aprovisionamiento de personal en los tiempos óptimos y requeridos por Bancover.
- Automatización del proceso de reemplazo temporal con la Solución Cloud, desde la atención de la solicitud, asignación y seguimiento en la asignación del “asesor de servicio suplente”.
- Atención 6 x 24, de lunes a sábado.
- Seguimiento a través de indicadores “*online*” de las solicitudes programadas y no programadas, en base a los resultados de la Solución Cloud de reemplazo temporal.
- La Solución Cloud permitirá el análisis estadístico del servicio; es la base de las gestiones para la mejora continua del proceso de reemplazo temporal.
- La Solución Cloud permitirá la atención del servicio a nivel nacional, incluyendo el crecimiento de agencias proyectado por Bancover.
- Inclusión del equipo de trabajo de especialistas en fundamentos de programación lineal, que optimicen el tiempo del proceso de asignación de recursos y atención del servicio de reemplazo temporal.
- Permitir al gobierno de reemplazo temporal dedicar un mayor porcentaje de su tiempo en actividades de índole estratégica, y otorgar la parte administrativa y operativa del servicio a la consultora en su rol de socio estratégico.
- Dentro de las actividades de índole estratégica, se ofrece a Bancover un mayor tiempo para la optimización en sus actividades de gestión, planificación y mejora para el gobierno de reemplazo temporal, tales como:
 - Mejoras en estrategias para planificación/replanificación de fechas.
 - Mejoras en los indicadores y KPI del proceso.
 - Planificación y ejecución de mejoras al proceso.

Nota: durante las dos primeras semanas del servicio se hará un levantamiento de requerimientos para la Solución Cloud v.1. El prototipo resultante será aprobado por Bancover. La Solución Cloud estará basada en una operación del tipo *work flow* (flujo de

trabajo) o tique, cuya estructura permitirá un completo análisis estadístico del servicio, tanto para Bancover como para la consultora.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. TEACHING NOTE

4.1. Resumen y puntos críticos del caso

Este es un caso en el que, sin duda, sobresale el factor humano. La dinámica de la operación diaria del Banco —que cada día es más compleja y exigente— demanda no solo una clara estrategia operativa, sino que, además, esta estrategia maneje la variable generacional como un requisito que facilite obtener los resultados que satisfagan la necesidad de negocio de la entidad.

El escenario donde se desarrolla está conformado por todas las agencias del Banco a nivel nacional, e involucra uno de los procesos más críticos: la atención a los clientes en las ventanillas.

Si bien este Banco y las instituciones financieras en general están tratando de que el canal de atención directa tenga un peso específico cada vez menor, con un costo fijo también cada vez más reducido, la realidad es que continúa siendo el canal mayoritario. Es por esto que un deterioro en el nivel de atención, como el que ocasiona la ausencia de cajeros en las agencias, impacta directamente en la imagen del Banco y en la satisfacción de los clientes por el servicio brindado.

En este caso, Adrián es un gerente de Territorio, cuya gestión está afectada directamente por el aumento de posiciones vacías de cajeros en las agencias a su cargo.

Adrián decide enfrentar directamente esta situación y asume la responsabilidad de presentar el problema a la vicepresidencia respectiva, forzando una solución con la intervención de otra empresa con experiencia en este tipo de escenarios.

Para ello, se apoya en una compañera de Maestría, quien le brinda toda la información necesaria para que pueda sustentar su propuesta ante el Comité convocado.

4.2. Objetivos pedagógicos

En este caso se abordan los siguientes temas o conceptos:

4.2.1. Entorno laboral multigeneracional

El caso se desarrolla a partir de un perfil en particular —el cajero— que por sus características (*entry level* en la organización) está representado mayormente por jóvenes de dos generaciones coexistentes: los *millennials*, de 22 a 33 años, y los *centennials*, menores de 22 años.

Sin embargo, dentro de cada agencia la mayoría de los otros perfiles involucra a personas de la generación X, de 34 a 57 años.

Esta particularidad generacional ocasiona algunas divergencias que afectan la labor diaria y, por consiguiente, el clima laboral, como el deseo de los más jóvenes de contar con una mayor flexibilidad en los horarios y procedimientos más “amigables” dentro de las funciones que llevan a cabo.

4.2.2. Formación o nivel académico de los jóvenes postulantes

Una realidad de los jóvenes que se presentan para este tipo de posiciones laborales es que no cuentan con formación universitaria o técnica completa. En el mejor de los casos, los postulantes tienen estudios trunca. Adicionalmente, determinadas instituciones universitarias están dando facilidades a los alumnos que cursan desde el cuarto ciclo para que puedan desempeñarse laboralmente en posiciones *part-time*, como en el caso de los cajeros.

La posibilidad de acceder a este puesto les permite afrontar directamente el costo de su formación universitaria y la tarea académica pendiente; sin embargo, el tiempo y la flexibilidad en los horarios se convierte en la variable principal.

- Desarrollo o evolución del *outsourcing* como una herramienta empresarial principal que permite ahorro de costos, mejora en la productividad y un enfoque de la organización en el objetivo principal del negocio.

En el caso se aprecia que una alternativa eficaz para solucionar problemas operativos de procesos —pertenecientes o no a la cadena de valor— es la subcontratación de dichos procesos (*outsourcing*).

De este modo, la organización recibe el apoyo de especialistas y expertos que contribuyen, sobre todo, a la correcta gestión del talento, así como a la mejora continua de procesos, permitiendo un claro enfoque de la organización en su negocio principal.

4.3. Oportunidades de análisis

En este caso se presentan hasta cuatro alternativas de solución.

4.3.1. Alternativa 1

Optimizar el proceso actual a cargo del equipo interno de reclutamiento y selección (RyS) del Banco. Básicamente, se revisarán y propondrán mejoras a los procesos actuales de RyS.

Aspectos positivos

- El equipo interno cuenta con experiencia y conoce los perfiles para esta posición.
- La optimización del proceso debería redundar en una mejora del servicio.

Aspectos negativos

- Los problemas observados en la operación diaria sugieren que el equipo interno carece de una metodología de aprendizaje y se limita a seguir los procedimientos actuales.
- De acuerdo con el punto anterior, la optimización del proceso debe provenir de una consultoría externa.

Dificultades

- La optimización de procesos, de fuente externa, va a requerir un delicado manejo del cambio, que permita adoptar los nuevos procesos sin problemas.
- Este cambio podría agudizar el problema de rotación que ya tiene el equipo interno en la actualidad.

Otros aspectos

- Los cambios en los procesos impactan en el equipo interno, debiendo evaluarse su capacidad de adaptación y aprendizaje para adaptarse al nuevo escenario.
- El impacto mencionado en el punto anterior exige que se definan las acciones a seguir con el talento que no pueda o no quiera adecuarse a los nuevos procedimientos.

4.3.2. Alternativa 2

La contratación a tiempo parcial o *part-time* de los cajeros que cursen estudios universitarios.

Aspectos positivos

- Impacto social altamente positivo al abrirse una ventana de oportunidad para el talento en formación.

Aspectos negativos

- El estudiante universitario tiene una carga académica que podría dificultar una formación adecuada para su rol de cajero.
- El proceso de convocatoria para este segmento es diferente y exigiría la especialización de una parte del equipo de Reclutamiento y Selección.

Dificultades

- Es un modelo nuevo al que debe adaptarse la agencia para el desarrollo de sus actividades diarias.
- La disponibilidad de un estudiante universitario no es necesariamente uniforme a lo largo de la semana.

Otros aspectos

- Es importante tener en cuenta los aspectos legales y laborales inherentes a esta modalidad de contratación, que el Banco está obligado a cumplir.

4.3.3. Alternativa 3

Subcontratar el servicio completo de reclutamiento, selección y asignación de los cajeros.

Aspectos positivos

- Incorporación de un socio con experiencia que debe sumar positivamente a la solución de la problemática actual.
- Adopción de mejores prácticas corporativas, incluso a nivel internacional, resultantes del desarrollo de experiencias similares por parte del socio, tanto en el país como en el extranjero.

Aspectos negativos

- El socio subcontratante que provee el servicio evaluará la continuidad, en forma individual, del equipo interno.
- Incorporación de una fuerza laboral que trabaja en y para el Banco, pero que se encuentra en la nómina de un tercero.

Dificultades

- Siendo la primera experiencia de *outsourcing* en el Banco, podría desencadenar temores relacionados con la continuidad laboral de determinadas posiciones internas.
- Se debe realizar un seguimiento muy cercano del clima laboral resultante de esta experiencia.

Otros aspectos

- El socio subcontratante que provee el servicio debe alinearse y adoptar las políticas, principios y valores del Banco.
- El socio debe ingresar con una cultura enfocada en el cliente, que permita seguir mejorando la calidad de su atención.

4.3.4. Alternativa 4

Subcontratar el servicio de reemplazo de ausencias programadas y no programadas.

Aspectos positivos

- Se trataría de una opción complementaria de la tercera alternativa.
- Debe estar a cargo del mismo socio subcontratante de la tercera alternativa, para generar sinergias y economías de escala.

Aspectos negativos

- Si bien es una opción complementaria de la alternativa 3, no puede desarrollarse en forma paralela porque se incrementaría significativamente el riesgo.

Dificultades

- El proceso de reemplazo de ausencias programadas y no programadas está bajo la responsabilidad de un área administrativa diferente de la de RR.HH., que tiene a su cargo el proceso de reclutamiento y selección; esto podría ocasionar dificultades de coordinación y sincronización al socio que subcontrata su servicio.

Otros aspectos

- En una primera instancia, se deben implementar controles e indicadores separados de los de la tercera alternativa. En una etapa posterior, se podrían integrar aquellos que sean comunes a las alternativas 3 y 4.

Las opciones 1 y 2 son internas; es decir, para ser desarrolladas a través del *staff* actual del banco, mientras que las alternativas 3 y 4 son externas y estarían a cargo de una empresa consultora especializada. Las opciones 1 y 2 son complementarias, así como lo son las alternativas 3 y 4. Los criterios predefinidos para evaluar estos dos pares de alternativas son:

- Cobertura del 100% de personal (cajeros) en las agencias del Banco.
- Ahorros visibles y ocultos.
- Clima laboral en las agencias y sucursales.
- Incremento en la retención del personal cajero.
- Disminución en la rotación temprana (primeros 90 días de labor).
- Nivel de servicio que brindará el Banco al cliente.
- Cómo lo percibe la red de agencias.

En resumen, para una mejor evaluación y análisis, existen indicadores cuantitativos como:

- Cobertura por agencia, territorio, niveles regional y nacional.
- Medida en porcentajes y donde el objetivo estará en el rango del 95% al 100%.
- ROI¹ (Retorno de la Inversión).
- Rotación temprana, en porcentajes y medida dentro de los tres primeros meses de inicio de labores de cada grupo.

Además, hay indicadores cualitativos, tales como:

- Clima laboral, donde se deben definir las variables a ser medidas.
- Satisfacción del cliente, medida a través de una encuesta tipo NPS (*Net Promoter Score*²).

4.4. Preguntas sugeridas

1. Bancover se encuentra ante una situación compleja. ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la situación actual, y cuáles son las perspectivas futuras?
3. ¿Qué hechos relevantes se presentan en el caso?
4. Ante el actual escenario generacional, ¿cuál sería la mejor alternativa de contratación que usted recomienda adoptar a Bancover?
5. Si la decisión de costos no fuera el factor relevante para subcontratar el servicio de cajeros, ¿considera esta la mejor alternativa? Sustentar adecuadamente.
6. ¿Cómo podría mitigar la problemática actual en cada agencia, sin realizar ningún cambio en el modelo de contratación? Si usted estuviera en la posición de Adrián, ¿qué acciones concretas tomaría en el corto plazo de no tener respuesta de los responsables de Bancover ante la iniciativa que ha elevado?

4.5. Plan de desarrollo del caso

Tiempo de la sesión: 1 hora y 30 minutos.

- *Descripción de la situación y del problema que se plantea en el caso*
Tiempo sugerido: 20 minutos.
- *Análisis del entorno y contexto generacional*
Tiempo sugerido: 20 minutos.
- *Revisión de las alternativas que se plantean en el caso*
Tiempo sugerido: 30 minutos.
- *Desarrollo de preguntas (trabajo en equipo)*
Tiempo sugerido: 20 minutos.
- *Análisis de respuestas*

¹ Return on investment.

² Indicador para medir la lealtad del cliente.

Tiempo sugerido: 35 minutos.

- *Cierre del caso*

Tiempo sugerido: 5 minutos.

REFERENCIAS

- Atrevia y Deusto Business School. (2016). *Generación Z: el ultimo salto generacional. Resumen ejecutivo*. Recuperado de http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Fernández, D. (16 de enero de 2018). El mayor inversor del mundo pide a las empresas que tengan un papel más social. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/01/15/actualidad/1516030271_770595.html
- Fontenla, A. (2018). ¿Qué es el RPO? (Recruitment Process Outsourcing). Monster. Recuperado de <https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/que-es-el-rpo-recruitment-process-outsourcing?cv=1>
- Gartner, Inc. (2016). *Transformación digital del empleado en España 2016*. Recuperado de: <https://www.gartner.com/imagesrv/consulting/pdf/EstudioEmpleadoDigital.pdf>
- López, C. (31 de marzo de 2016). La revolución de la generación Z, los hijos de internet. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160331/40766345607/revolucion-generacion-z-hijos-internet.html>
- McKinsey and Company. (agosto de 2018). *Winning with your talent-management strategy*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>
- Neuvoo. (2017). *¿Qué hace un Cajero Bancario?* Recuperado de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/cajeros-bancarios/>
- Ortega, I. (23 de enero de 2016). La Generación Z [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.inakiortega.com/2016/01/la-generacion-z.html>
- Prising, J. (2017). Prólogo. En *GigResponsibly. El crecimiento del trabajo NextGen*. Manpower Group. Recuperado de: https://www.manpowergroup.com.ar/files/00004/00628_MG_GiggingResponsibly_Argentina.pdf
- Rosales, L., Bautista, N., Astudillo, J. y Huapaya, J. (2017). *Proyecto empresarial Grillexpress* (Proyecto empresarial para optar al Grado de Bachiller). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622033/Enrique_RL.pdf?sequence=5&isAllowed=y