

## La formación en asesoría financiera para profesionales de redes bancarias

MARC EGUIGUREN HUERTA, Socio-Director de Network-Inmark y Profesor de la Universitat Politècnica de Catalunya.

### IDEAS CLAVE

- Estamos cometiendo un error, la formación del profesional asesor de las oficinas bancarias debe centrarse en la asimilación de criterios de actuación, no sólo en la adquisición de conocimientos.
- La formación debe estar centrada en la acción, la combinación con la labor comercial real asegura que el asesor incorpora los criterios a su labor diaria.
- El asesor bancario en la red de oficinas debe jugar un papel importante como mentor y orientador del cliente. Para ello necesita tanto conocimientos como destrezas comunicativas y capacidad de discriminación.
- En este tipo de formación, el método es tanto o más importante que los contenidos.

### 1. JUSTIFICACIÓN

En los últimos tiempos estamos asistiendo a continuas llamadas de atención por parte de las diferentes instituciones supervisoras y reguladoras del país, en especial por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y del Banco de España, sobre la necesidad de una mayor y mejor formación de los profesionales que atienden las redes de oficinas bancarias, que les permita ejercer una verdadera labor de orientación hacia sus clientes en la siempre difícil tarea de conseguir una adecuada colocación de los ahorros del público.

La preocupación del regulador está plenamente justificada. Probablemente todos conozcamos alguna anécdota referente a tal o cual conocido/a que, aconsejado de alguna forma por su entidad financiera, invirtió sus ahorros en algún activo financiero de elevado riesgo, sin ser plenamente consciente de ello, con las consecuencias que todos podemos imaginar.

Por otra parte, la función de los profesionales de las oficinas bancarias no es fácil. La volatilidad que presentan en los últimos años los mercados financieros (volatilidad que se está transformando en una característica perenne de los mismos), junto con la situación que vivimos de tipos de interés real negativos que dificultan las posibilidades de inversión para el ahorrador de bajo perfil de riesgo, ha obligado a las entidades financieras a aguzar su ingenio y a crear productos cada vez más sofisticados (depósitos y fondos estructurados, planes de ahorro, etc.), con el único objetivo de batir a la inflación y de conseguir unas décimas más de retribución para el ahorrador.

En resumen, estamos ante una situación altamente estresante para los empleados de las oficinas de cajas de ahorro y bancos que realizan funciones de atención y orientación al ahorrador y al inversor en general, debido a:

- El batacazo bursátil del año 2000 y posteriores, y el impacto del mismo en el comportamiento “psicoeconómico” del inversor y del ahorrador.
- La cada vez mayor volatilidad que presentan la mayoría de mercados fi-

nancieros –y no sólo los bursátiles– que hace absolutamente impredecible su comportamiento.

– La situación de tipos de interés real negativos que arrastramos desde hace ya bastante tiempo y que dificulta dar una remuneración al ahorro que permita compensar el efecto de la inflación sin asumir riesgos.

– La mayor información financiera que poseen los clientes de las entidades bancarias pero que no siempre viene acompañada de un conocimiento suficiente de los “porqués” de la misma.

– La cada vez mayor sofisticación de los productos financieros que desarrollan los departamentos centrales de las entidades y que intenta superar los problemas mencionados cara a los clientes pero cuya venta supone, en ocasiones, un esfuerzo de comprensión e interpretación por parte de la red.

### 2. RESPUESTA DE LAS ENTIDADES

Esa tenaza que representan, por un lado el regulador y sus lógicas exigencias de realización de un esfuerzo formativo específico por parte de las entidades y, por otro, el propio clamor de los responsables de las oficinas ante la “indefensión” que viven los profesionales de la red en esta situación de mercado, ha provocado el pase a la acción de bastantes bancos y cajas si bien hay todavía muchos que están meditando qué tipología de acciones conviene tomar.

Sería complejo el describir los tipos de acciones que se han iniciado en el sector pero, en aras a la simplicidad, podríamos dividir las en cuatro bloques:

– Las entidades que todavía están debatiendo qué acciones realizar y cómo enfocarlas.

– Las entidades que han decidido iniciar programas de formación de larga duración que posibiliten al receptor conseguir algún tipo de certificación de su idoneidad como asesor y están aplicando el programa de forma restringida a colectivos muy determinados y de manera presencial o a colectivos masivos de forma básicamente no presencial.

– Las entidades que están impartiendo programas de formación tradicionales, muy centrados en la adquisición de conocimientos, vinculados al funcionamiento de los mercados financieros.

– Las entidades que han discriminado entre colectivos que requieren una formación más sofisticada que, primando la consecución de algún tipo de certificación de su idoneidad como asesor y los colectivos masivos de la red de oficinas que requieren de un acercamiento distinto y menos cognitivo al problema.

– Lógicamente cada entidad tiene sus motivos profundos para haber escogido su estrategia ante el problema descrito, sin embargo, me gustaría aprovechar este artículo para dar algunas ideas que permitan incrementar la rentabilidad de la inversión en formación que, en este ámbito están empezando a realizar las entidades financieras del país.

### **3. UNA ALTERNATIVA DE VALOR: LA IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN DE COLECTIVOS OBJETO**

Desde un punto de vista de estricta rentabilidad de la inversión en formación que puede ser de cierta importancia para la entidad dado lo estratégico del problema a resolver, parece

obvio que conviene realizar un primer proceso de segmentación del público objetivo que tenga necesidades formativas en este campo.

Así, dentro de los colectivos de personal de bancos y cajas que está en contacto con el cliente y, que tiene entre otras misiones, la de orientarle en el destino de sus ahorros e inversiones, podríamos distinguir, básicamente, entre dos grupos:

– Aquellos profesionales (banca privada o similares) que tienen responsabilidades sobre el asesoramiento a clientes de mayor complejidad en cuanto a sus necesidades de diversificación y de tratamiento financiero-fiscal. Nos referimos a colectivos más restringidos en cuanto a número y que, en ocasiones, ya poseen una formación específica al efecto.

– Los profesionales integrados en la red normal (directores y personal comercial de oficinas) pero que cada día se encuentran ante mayor cantidad de situaciones que requieren de una capacidad razonable de asesoramiento. Habitualmente hablamos de colectivos que no necesariamente tienen formación específica.

El primer colectivo requerirá de un tratamiento muy concreto que dependerá de la estrategia de cada entidad. Es probable que, para esos profesionales más especializados, necesitemos de una formación de mayor profundidad, centrada en conocimientos muy específicos que les permitan elevar su nivel de capacidad de asesoramiento a problema de la mayor complejidad.

Debemos centrarnos, sin embargo, en el segundo colectivo, que es el requiere de un tratamiento más original y de mayor creatividad.

### **4. EL TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DESDE EL MÉTODO**

En el caso del colectivo formado por el personal de oficinas mencionado, los objetivos a conseguir suelen ser:

– Asentar en los formandos una número limitado de conceptos clave relacionados con los mercados financieros y la labor de asesoría al cliente (criterios).

– Reforzar la seguridad en sí mismo que pueda sentir el asesor ante los retos que plantean los cliente (tratamiento de miedos).

– Empujar a los formandos hacia una gestión comercial activa de mayor valor añadido para su clientela (proactividad comercial).

Cara al tratamiento de estos tres objetivos formativos para colectivos de la naturaleza descrita más arriba, la definición del método es absolutamente esencial. Necesitamos que los formandos interioricen criterios de funcionamiento de las leyes de los mercados, que pierdan el miedo a tratar este tipo de situaciones con los clientes desde el punto de vista de la asesoría y que aprovechen esos nuevos conocimientos y destrezas para actuar proactivamente.

La combinación de los tres objetivos permite tanto dar respuesta a las inquietudes expresadas por el regulador en la parte inicial de este artículo como mejorar la calidad del servicio al cliente y rentabilizar las acciones comerciales por la vía de la mayor vinculación y fidelización de aquellos clientes con necesidades en el ámbito del asesoramiento inversor.

Para conseguir todo ello, se requiere de soluciones formativas en las que los contenidos (sin desmerecer su importancia) pasen a un segundo nivel siendo, en realidad, subsidiarios del método.

Es decir, si tomamos las tres frases que definen nuestros objetivos formativos:

– interiorizar **criterios**,

– reforzar la seguridad en sí mismos y

– incrementar la proactividad comercial,

vemos que el apartado conocimientos, imprescindibles para asentar cri-

GRÁFICO I > LA ESCALERA DE EFECTIVIDAD DE LA FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

**ESTUDIO Y ANALIZO: CONOZCO**

**E-Learning y/o Talleres Cortos de Concepto:**

Píldora de **conceptos y esquemas de interrelación**

*Selección de conceptos clave para renta variable*

*Selección de conceptos clave para renta fija*

*Selección de conceptos clave sobre el perfil del inversor*



**ACLARO Y EXPERIMENTO: INTERIORIZO Y PIERDO MIEDOS**

**Taller:**

**Solidificación** de conocimientos y **simplificación** de los mensajes.

Trabajo en grupo y **aprendizaje en la acción**.

**Rol play** y **práctica guiada**.



**APLICO TUTORIZADAMENTE: RENTABILIZO**

**Tutoría:**

**Aplicación** de conocimientos en la Red de oficinas con **objetivos de negocio** a asumir sobre situaciones

Con clientes. Tutoría desde los responsables de la red de negocio. **Transferencia**.

FUENTE > Elaboración propia.

terios, se diluye relativamente ante elementos de habilidad y actitud (reforzar seguridad, incrementar proactividad). Incluso el verbo *interiorizar* ligado a la adquisición de criterios, orienta ya el nivel de profundidad y de amplitud que debemos utilizar durante el desarrollo de los propios programas formativos.

La propuesta de aproximación metodológica para alcanzar estos objetivos formativos y para asegurar una rentabilidad razonable de las acciones a realizar puede verse de forma esquemática en el gráfico nº 1.

En el apartado *conozco*, bien la utilización de píldoras de *e-learning*, bien la impartición de seminarios cortos (4-6 horas) monográficos, permite que el individuo penetre en el conocimiento de los conceptos clave. Es altamente recomendable no centrarse en esta fase en la "formación de producto", tentación habitual en el sector, puesto que despista al formando sobre lo que es importante a este nivel: empezar a asentar unos pocos

conceptos clave genéricos pero asentarlos "a sangre y fuego".

En esta fase es especialmente importante la selección de los conceptos clave a transmitir. Sólo a título de ejemplo y, sin ser excluyente:

- El binomio riesgo-rentabilidad en la renta variable (volatilidad vs. rentabilidad).
- La liquidez de los activos financieros.
- La "paradoja de la renta fija".
- El perfil inversor del cliente y su chequeo con el perfil de los diferentes activos.
- Fiscalidad de los activos financieros.
- Características de la inversión colectiva y de los productos estructurados.
- .....

En el apartado *interiorizo y pierdo miedos*, nos encontramos ante uno o más talleres puros en los que los conceptos son trasladados a la práctica de

forma constante y mediante diversos métodos:

- Trabajos de grupo sobre informes de analistas, artículos de prensa o documentos creados por el equipo de análisis de la propia entidad.
- Estudio y debate sobre perfiles de cliente y adecuación a productos concretos ofertados por la entidad financiera.
- *Rol play* con situaciones verídicas de cliente en las que se intentará identificar el perfil y orientar el tipo de productos o activos financieros necesario.

Probablemente, dado que en los talleres giramos alrededor de unos pocos conceptos clave identificados previamente en la fase *conozco*, el diseño del taller y de los recursos pedagógicos a utilizar cobra una importancia capital. Se fijará el lector que, una vez más, hemos huido de la tradicional "formación de producto" y hemos introducido el producto como algo natural, casi como un instrumento de

juego para ayudarnos a mejorar la interiorización de criterios y a perder miedos ante el complejo mundo de los mercados.

Por último, la fase *rentabilizo* pretende, por un lado, que el formando aplique de forma inmediata los criterios adquiridos a la actividad comercial de una forma ordenada y tutorizada por los responsables del banco en, algo así como una campaña de "buenas prácticas" en la acción comercial hacia el ahorro. Por otro lado, que el formando profundice en la interiorización de conocimientos a través de una práctica diaria real y guiada por sus mentores.

## 5. CONCLUSIONES

Esta última fase es fundamental para la rentabilización de la inversión y para conseguir los objetivos que persigue el regulador. Conseguimos impulsar la proactividad comercial de nuestra red de oficinas, incrementar la vinculación

con nuestros clientes y mejorar la calidad de la asesoría a los mismos.

Sin embargo, para que se consigan estos objetivos deseables, tenemos que ser coherentes con el proceso que hemos descrito a lo largo del artículo:

– Una segmentación meditada de los colectivos a los que se deba dirigir la formación.

– La aplicación de un tratamiento ad-hoc a las personas de la red de oficinas que desempeñar esas funciones de asesoría al cliente.

– Centrar ese proceso en la adquisición de criterios de actuación (más que en la adquisición de conocimientos complejos), la interiorización de dichos criterios y la pérdida de miedos en la interacción con el cliente y, finalmente, en la rentabilización del proceso a través de una aplicación inmediata, consciente y guiada, en los primeros momentos (una "campaña" especial).

Tan sólo de esa forma conseguiremos resultados tangibles en la formación para asesores en mercados financieros. ▲

### PREGUNTAS PARA EL LECTOR

- Si su empresa es una entidad financiera o aseguradora: ¿tiene programas de estas características?
- Si es así, ¿se siguen procesos como los descritos por el autor?
- Si se siguen otros métodos, ¿estamos seguros de que conseguiremos los objetivos mencionados en el artículo?
- Si su empresa no es entidad financiera, ¿existen objetivos formativos que puedan asimilarse a los descritos en el artículo y, si es así, cuál es su tratamiento?



## El impulso hacia el éxito

- Capacitación y Certificación de Coaches profesionales.
- Entrenamiento de Directivos en habilidades de Coaching.
- Procesos de Coaching personalizados.