

Coaching en el Banco Azucarero de Cali (BAC) (A)¹

El Banco Azucarero de Cali era un banco de gran tradición, fundado por el gremio de cultivadores de azúcar hace más de un siglo y luego nacionalizado en los años cincuenta debido a la política socialdemócrata de los gobiernos y su falta de eficiencia. Había sido adquirido por un importante grupo internacional en una de las privatizaciones realizadas en el continente hacia finales del siglo pasado, cuando se impuso el neoliberalismo económico y la necesidad de hacer más eficiente el sistema bancario. Por ejemplo, en aquel tiempo, el nivel de domiciliación bancaria de los salarios y recibos era mínimo. Los sábados se observaban largas colas en las oficinas. Eran los clientes que o bien iban a poner su dinero cobrado esa semana, o a sacarlo para pagar cosas como el recibo de la electricidad de su casa. Los primeros años nueva dirección había introducido muchas nuevas técnicas comerciales y operativas e intentado modernizar la cultura bancaria de sus clientes. Ahora, según el documento estratégico recientemente aprobada, era el momento de introducir mejoras en el proceso de desarrollo de las personas.

Un Banco es una empresa de servicios, decía el documento, y una empresa de servicios se basa en el buen hacer de sus empleados, especialmente los que están en el contacto directo con el público. Su desarrollo es esencial. Además la cultura, tanto del sector como del banco y el grupo que lo adquirió, era la de establecer una carrera interna, de manera que los directivos del futuro solían salir de los empleados de la empresa. Por eso a largo plazo era esencial el desarrollo interno.

En ese sentido el banco había establecido un proceso reciente de “Dirección por Competencias”. Para ello, con la ayuda de una empresa consultora, había definido las competencias generales del banco. El proceso distinguía entre conocimientos y competencias. También se habían definido para cada puesto del banco, tanto el nivel mínimo, como el recomendado, de cada conocimiento y competencia en una escala que iba de uno a diez. Todo ello se representaba en un diagrama circular, que coloquialmente se conocía con el nombre de la “araña”.

Hacia un año que además se había iniciado un proceso de desarrollo de coaching en el que cada directivo haría de coach de sus colaboradores directos. Para ello, cada empleado había sido evaluado y tenía su propia araña.

En la banca de “retail”, que era uno de los puntos fuertes del banco, el proceso se iba a aplicar por primera vez este año, desde director de oficina hacia arriba en la pirámide jerárquica, de la siguiente manera:

- Los directores de zona, de los que dependían varias oficinas, serían evaluados de la siguiente manera:
 - Los conocimientos los evaluaba cada persona, y luego eran confirmados por su superior jerárquico.
 - Las competencias se evaluaban con un sistema de 180°. Es decir, la evaluación era el resultado de las evaluaciones de su superior jerárquico, su autoevaluación y la de sus colaboradores. En este caso el software aportaba una información adicional: un diagrama en el que se indicaban las diferencias entre las autoevaluaciones, las del superior jerárquico y la de los colaboradores. Así el evaluado podría analizar si su percepción correspondía a la de la evaluación 180° o si

¹ Caso preparado por Lourdes Susaeta, Investigadora Asociada del IESE y los Profesores Jose Ramón Pin (IESE), Pablo Cardona (IESE) y Germán Serrano Duarte (INALDE). Este caso se presenta como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Última edición: 1 de marzo de 2004

había discrepancias.

- Para los directores de oficina la evaluación de conocimientos era la autoevaluación, confirmada por el director de zona y para las competencias evaluaba sólo el director de zona.

En todos los casos el sistema de software proporcionaba además una relación de posibles cursos a realizar, con una clasificación según la importancia o la necesidad de realizarlos.

La evaluación de las competencias se hacía contestando 45 preguntas sobre comportamientos observables, puntuando en una escala de 1 a 10. Por ejemplo: “facilita y alienta la formación de sus empleados, les da oportunidades de aplicar sus conocimientos y los propone para promoción cuando están preparados” o “es capaz de analizar rápidamente las necesidades del cliente y le busca las soluciones más adecuadas con imaginación”. Al final había una pregunta (la 46) con una evaluación general. Estas evaluaciones eran procesadas con un software que las transformaba en competencias.

La evaluación por competencias, era una de las dos evaluaciones que se realizaban en el banco en estos niveles. Una de ellas, ya tradicional, era la correspondiente a la Dirección por Objetivos (DpO). Se refería a resultados cuantitativos, centrados fundamentalmente en el volumen de operaciones de pasivo (cuentas de clientes y otras operaciones), activo (créditos), operaciones comerciales (seguros, y otros productos que comercializa el banco), margen económico conseguido en el periodo y morosidad. Esta evaluación estaba directamente relacionada con el bono, que constituía la retribución variable anual.

La evaluación de competencias, era la otra evaluación. Se realizaba en un momento distinto de la correspondiente a la DpO. El banco había procurado que se realizasen separadas en el tiempo. La DpO se realizaba a principio del mes de enero. La evaluación por competencias hacia el mes de Mayo, con el siguiente calendario:

1de mayo:

- Lanzamiento del proceso de entrevistas de desarrollo profesional a realizar entre jefe y colaborador.
- Acceso de los jefes a los informes de competencias de sus colaboradores en la intranet.

1de mayo - 30 de junio:

- Plazo para llevar a cabo las entrevistas de desarrollo profesional con cada colaborador.
- Plazo en que el jefe puede dar acceso al informe de competencias a sus colaboradores en la intranet.

• 30 de junio:

- Fin del plazo para las entrevistas de desarrollo profesional.
- Fecha de acceso automático y libre de todos los empleados a su informe de competencias si no lo ha hecho su jefe.

En estos momentos el Comité de Dirección del Banco estaba discutiendo la conveniencia, o no, de incluir una retribución adicional en función de la evaluación global. Los argumentos eran contradictorios, pero todos válidos. El principal argumento a favor de incluirla era que antes se hacía en la “Valoración del Desempeño” a la que sustituía la araña actual, que acompañaba a la valoración de resultados. Los partidarios de hacerlo indicaban que la cultura del banco era que lo que no se retribuía no tenía valor, al fin y al cabo –decían- un banquero esta en continuo contacto con el dinero, y eso condiciona. Indicaban que el director dejaba de tener un arma para condicionar el comportamiento de sus colaboradores si no se ligaba la Valoración por Competencias a un cierto

premio en metálico. La consultora indicaba que el sistema de coaching estaba en relación directa con la mejora personal y que introducir remuneración produciría “ruidos” en el sistema. En principio se iba a seguir la norma anterior, entre otras cosas porque estaba recogida en la Convención Colectiva acordada con los sindicatos.

Ramiro Córdoba Pizarro

Ramiro era un director de zona. Los viajes siempre le ayudaban a reflexionar. Regresaba de las vacaciones de Semana Santa que había pasado en Medellín con Luz Elena, su mujer, y su hija Mari Luz. Habían sido unos días estupendos, no sólo por el buen tiempo, sino fundamentalmente por lo que supuso el reencuentro con los amigos y compañeros que dejó allí antes de su traslado a Bogotá el año pasado.

La experiencia de Medellín, donde estuvo dos años como jefe de zona, sí había sido un reto del que aprendió mucho, y además, ¡qué resultados!; recordaba la conversación que tuvo antes de irse con Humberto Rastrope, el director regional: todo fueron alabanzas, había levantado la zona A y los resultados se podían considerar inmejorables en una demarcación tan difícil y que nadie quería cuando se la encomendaron.

Sabía que el banco confiaba en él... sonrió al recordar que empezó a trabajar hacía ya 25 años como auxiliar administrativo para la sucursal 16 en Bogotá; en ese momento no tenía ni el bachillerato terminado, pero necesitaba dinero para ayudar a la familia y se embarcó ilusionado en una aventura que nunca pensó que iba a dar tanto de sí.

Ramiro tenía ahora 43 años. Era un hombre duro, curtido por la vida, muy exigente consigo mismo y con los demás, que imponía a su gente: todos sabían que cuando llegaba había que ponerse las pilas; llamaba al pan, pan, y al vino, vino, y no se andaba con pdeos. Reflexivo y sistemático, no se le escapaba una; los que le conocían sabían que a Ramiro no había quien le metiera un gol. Su mensaje estaba siempre enfocado a conseguir resultados y a consolidar cifras. Seguro de sí mismo, sabía manejarse en el banco, ya eran muchos años, y siempre procuró llevarse bien con la dirección, ahí sus formas eran impecables. En el viaje a Estocolmo con el que fue premiado por “lo de Medellín”, hizo muy buenos contactos.

Empezó a llover. A mitad de camino, recordó que ya llegaba a Bogotá y tuvo una rara sensación de disgusto. Paró un momento a tomar algo, y aprovechó para llamar a Luz Elena, le dijo que tardaría como una hora y que le esperaran a comer; le preguntó por el examen de Mari Luz...

- « ¿Pero está estudiando?, interpeló a Luz Elena.»
- « Mira Ramiro, ya sabes, la niña hace lo que puede, por favor no la agobies cuando llegues. »
- « Es que se ha ido tres días antes y me dejaron sólo con el pretexto de que tenía un examen, ¿no? »
- « Un beso, cariño, dijo Luz Elena colgando el teléfono. »

Mari Luz era su esperanza, estudiaba primer curso de Administración de Empresas, y la ilusión de Ramiro era verla pronto haciendo carrera en el banco; se dio cuenta de que hacía tiempo que no hablaba con ella... creía que la estaba perdiendo.

Cuando arrancó su Audi color plata, seguía de mal humor. Le gustaba Bogotá, era Santafereño, pero esta vez le habían puesto las cosas más difíciles al encomendarle la zona centro. Las oficinas no estaban dando los resultados esperados, es más, algunas estaban perdiendo clientes. Sabía que la culpa no la tenían los directores de oficina; tanto las empresas como las familias se estaban trasladando al norte de la ciudad. Indudablemente era una zona comercial, pero de gente muy conservadora: era muy difícil captar clientes, y los que se perdían no

eran recuperables. De él dependían 25 oficinas, estaba apretando las clavijas a sus directores de oficina, y como siempre, pensaba que no defraudaría la confianza del banco: remontarían la zona. El lunes tenía dos reuniones para revisar el plan periódico de gestión de las sucursales 15 y 18, sabía que iban a ser duras.

El nuevo proceso de gestión por competencias

Se acordó que se acercaban las entrevistas de desarrollo profesional, y también la suya. Nunca esta situación le había inquietado y, sin embargo, ahora empezaba a crecer en él la ansiedad mezclada con una cierta incertidumbre por conocer los resultados. Se sentía por primera vez juez y reo de sus subordinados. Me llamará Iván² pensó, el 1 de Mayo se inician los procesos.

Ramiro era un hombre sistemático, y para digerir los nuevos procesos de valoración por competencias decidió utilizar su capacidad de síntesis habitual. Respondió a las preguntas del nuevo cuestionario concienzudamente mediante una tabla comparativa que elaboró a mano -los computadores no habían nacido para él-. No quería confundirse, no le gustaría que en recursos humanos detectaran contradicciones en sus cuestionarios. Empleó este sistema para todas las valoraciones y quedó satisfecho. Sabía que desde el banco se estaba poniendo mucho esfuerzo en diseñar las nuevas herramientas de evaluación, pero por otra parte necesitaba ahorrar tiempo en esta tarea que siempre se le hacía costosa. No se le iba de la cabeza que en la presentación que habían tenido en la oficina central con el director de recursos humanos del banco, éste puso mucho hincapié en hacerles ver que las nuevas herramientas respondían al desarrollo de un estilo de gestión generador de entusiasmo, como uno de los principios básicos de la cultura del Grupo.

Se enfrentó por primera vez a su autoevaluación en 180°, esto no le supuso un gran esfuerzo; utilizando la tabla que había diseñado, necesitó poco tiempo para diligenciar el cuestionario y dar por terminado a este asunto. Sabía que era muy bueno en su función, todas sus valoraciones anteriores lo habían catalogado como excelente, y que su único déficit lo constituían las herramientas informáticas... pero que al fin y al cabo no las necesitaba tanto, siempre pensaba que no tenía tiempo para estos temas, ya que lo importante eran los resultados y que la gente se implicara a tope y viviera para el banco como hacía él.

Con este motivo mantuvo conversaciones con cada uno de sus directores de oficina, en las que comentó con ellos el nuevo modelo de gestión por competencias, sabía que algunos se sentían inseguros ante el proceso 180°, procuró hacer hincapié en los beneficios que tenía verse a uno mismo a través de los ojos de otra persona. "No deben tener miedo a la crítica -les dijo: nadie es perfecto." Fue muy claro al transmitirles que apreciaría que fueran francos en sus respuestas en lo que se refería a su propia evaluación, en ningún caso debían sentirse amenazados por decir algo negativo de su jefe.

No se había dado cuenta, ensimismado en sus pensamientos, pero ya estaba llegando a su calle, allí en N° 6-24, del 5 piso, vivía Ramiro con su familia desde su vuelta a Bogotá. Estacionó en el garaje con el escrupuloso cuidado que le caracterizaba y tomó el ascensor que tenía un gran espejo: ¡se estaba quedando completamente calvo!

El lunes en la oficina

A las ocho de la mañana, Ramiro ya estaba sentado en su despacho, repasó la agenda para los meses de abril y mayo. A partir del día 1 de mayo, su prioridad eran las entrevistas de competencias: tenía veinticinco y sabía que algunas no iban a ser fáciles... tenía a su cargo gente algo conflictiva, y aquello quería enfocarlo correctamente. Debía dedicar tiempo a prepararlas

² Iván Laverde: Director Regional.

repasando los informes de competencias que el departamento de recursos humanos estaba preparando y a los que tendría acceso a partir de esa fecha.

Sin embargo, sabía que no podía dejar de reunirse con sus directores de oficina para estudiar los planes periódicos de gestión. Por otra parte, tenía pendientes dos visitas a clientes que consideraba cruciales, quería acompañar a Arcadio Zapata a ver al gerente de una franquicia de "Mc Donalds" y a Juan David Rojas a visitar al dueño de una conocida joyería llamada "La Esmeralda". Encima de su mesa estaban los casos del programa de desarrollo directivo, al que estaba convocado para la última semana de los meses de abril, mayo y junio. De aquí al día 1 de Mayo, pensó, me dedico a pasearme por las oficinas para calentar motores después de las vacaciones y, a partir de dicho día, empiezo con las entrevistas de desarrollo profesional.

Sonó el celular. Era Luz Elena para preguntarle si le esperaban a comer. La conversación fue un poco cortante. Ramiro, al que el aterrizaje de las vacaciones no le había sentado nada bien, sobre todo al comprobar la carga de trabajo que se le avecinaba, le dijo fríamente que no contarán con él en toda la semana. Luz Elena, que no se arrugaba fácilmente, le dijo que a ese paso se podían ir los dos: él a vivir a la oficina y ella a la consulta. Además, hoy le había dicho la niña que le habían concedido una beca para irse a estudiar a Estados Unidos.

- « Luz Elena, si quieres, luego hablamos de todo, ¿eso de Estados Unidos es una tontería como una catedral! »
- « ¿Pero no querías que la niña triunfara como tú?... hay que dejarla, yo lo veo claro: ella en Miami, tú en el banco y yo en la consulta de la clínica. Mira mi amor, ya te lo digo, se acabaron los almuerzos, las cenas y todo..., (tenía ese tono dulce, pero enérgico, de las mujeres paíisas –naturales de Medellín- cuando están enfadadas de verdad y esta vez colgó el teléfono sin dejarle contestar).

Ese día, Ramiro comió con Iván, el director regional; estuvieron hablando de política, de las vacaciones, de la carrera ciclista y de los éxitos de un torero local en España. Repasaron juntos las cifras de consumo y de los hipotecarios, y se les hicieron las cinco entre unas cosas y otras. Quedaron en que ya se verían otro día con calma para seguir trabajando; al irse, Iván le insistió en cuidar a su equipo y levantar la moral de la gente (la cantinela de siempre pensó Ramiro).

Por la tarde empezó su ronda de visitas a las sucursales; fue primero a la oficina de la 15: sólo estaban dos asesores trabajando, y al fondo, en el despacho del director, encontró a Jairo. Tras un rápido intercambio de saludos, Ramiro le preguntó cómo iban las cosas, y antes de que Jairo pudiera contestar le interpeló:

- « Jairo, tengo el parte del control de gestión y sólo se ha vendido una tarjeta en marzo. Teníamos un objetivo mínimo de diez. »
- « Ramiro, aquí la gente no quiere tarjetas de crédito, son toda gente mayor. »
- « Pues usa tu ingenio, porque esto no puede seguir así; además, observo que los seguros están también por debajo de los objetivos, la facturación recogida de los establecimientos no crece.... »
- « Pero sabes igual que yo que estamos en una zona que se está despoblando: los clientes particulares, ¡o se van o se mueren! Y los que vienen nuevos a veces es mejor que no entren en la oficina. Tú me dirás qué hago. »
- « El director de la oficina eres tú, no lo olvides, siempre te he tenido por un buen vendedor, no quiero ahora cambiar mi opinión sobre ti. Si necesitáis ayuda, pídemela, pero no tengo soluciones mágicas, y mucho menos la responsabilidad de sus resultados. Levantándose, recogió su impecable gabardina color gris y salió por la puerta. »

En el maletín llevaba los casos del curso para empezar a prepararlos en casa.

En el Centro Corporativo de Formación

Mayo y junio fueron intensos, en las semanas del curso disfrutó mucho, le gustó conocer gente nueva de otros países, discutir amigablemente los problemas en que todos estaban metidos... a pesar de todo, no había perdido la tensión y diariamente llamaba a diez de los veinticinco directores de oficina para ver cómo iban las cosas. Se sintió importante cuando el director de recursos humanos internacional le saludó por su nombre, y tuvo la oportunidad de conocer en un ambiente distendido a otros directivos. Sin embargo, estaba un poco molesto con Iván: habían coincidido, él estaba haciendo otro curso en el mismo edificio, se vieron continuamente en las comidas y en ningún momento le comentó nada de su entrevista, tenía la sensación de que le rehuía; cuando se habían quedado a solas, siempre daba la casualidad de que tenía que hacer una llamada urgente.

Peor para él -pensó- yo he cumplido con mi obligación y he hecho mi trabajo; mal que bien, he tenido todas las entrevistas, si Iván no ha preparado la mía, es cosa suya; además, tampoco tengo muchas ganas de hablar con él; total, para lo que me aporta...

1 de julio

Un poco acelerado y deseando abrir su computador, llegó esa mañana Ramiro a la oficina. Le sorprendió un trancón (así se denominaba en su país el atasco de coches) monumental que le había retrasado. El 30 de junio se había acabado el plazo para las entrevistas de desarrollo profesional y todos tenían libre acceso a su propio informe. Prendió su computador, y entró en la intranet; portal del empleado. Allí estaba la pestaña: mi informe de competencias **Anexo 1**. Pulsó, a primera vista, su araña no le gustó demasiado, veía algunos puntos por debajo del mínimo y bastantes por debajo del recomendado, pero cuando vio el gráfico correspondiente al cuestionario de 180°, le dio un vuelco el corazón, el "gap" de su autoevaluación respecto a la de sus colaboradores era negativo, y respecto a la de su jefe, todavía más, no quiso ni mirar su plan de desarrollo individual. "Tiene que haber un error: ¡ese no soy yo!; comentó para sí mismo en voz alta."

Imprimió los informes, los metió en su maletín y salió de la oficina rápidamente: había quedado con Guzmán, un joven graduado con un master, y muy poca experiencia, para ir a ver al director general de una Inmobiliaria; luego tenía dos reuniones más, y por la noche una cena en casa con unos amigos de Chile. Estaba muy disgustado y decepcionado: se sentía abatido. Ahora entendía por qué Iván había estado rehuyéndole. Este se va a enterar, pensó, me estudiaré a fondo mi informe esta noche. Cogió el celular y marcó, le saltó el contestador:

- « Iván Laverde. En este momento no puedo atenderle si lo desea deje su mensaje después de oír la señal. Gracias. »
- « Iván, soy Ramiro, me gustaría hablar contigo lo antes posible, dijo secamente. »

Esa noche, Ramiro no durmió.

Anexo 1

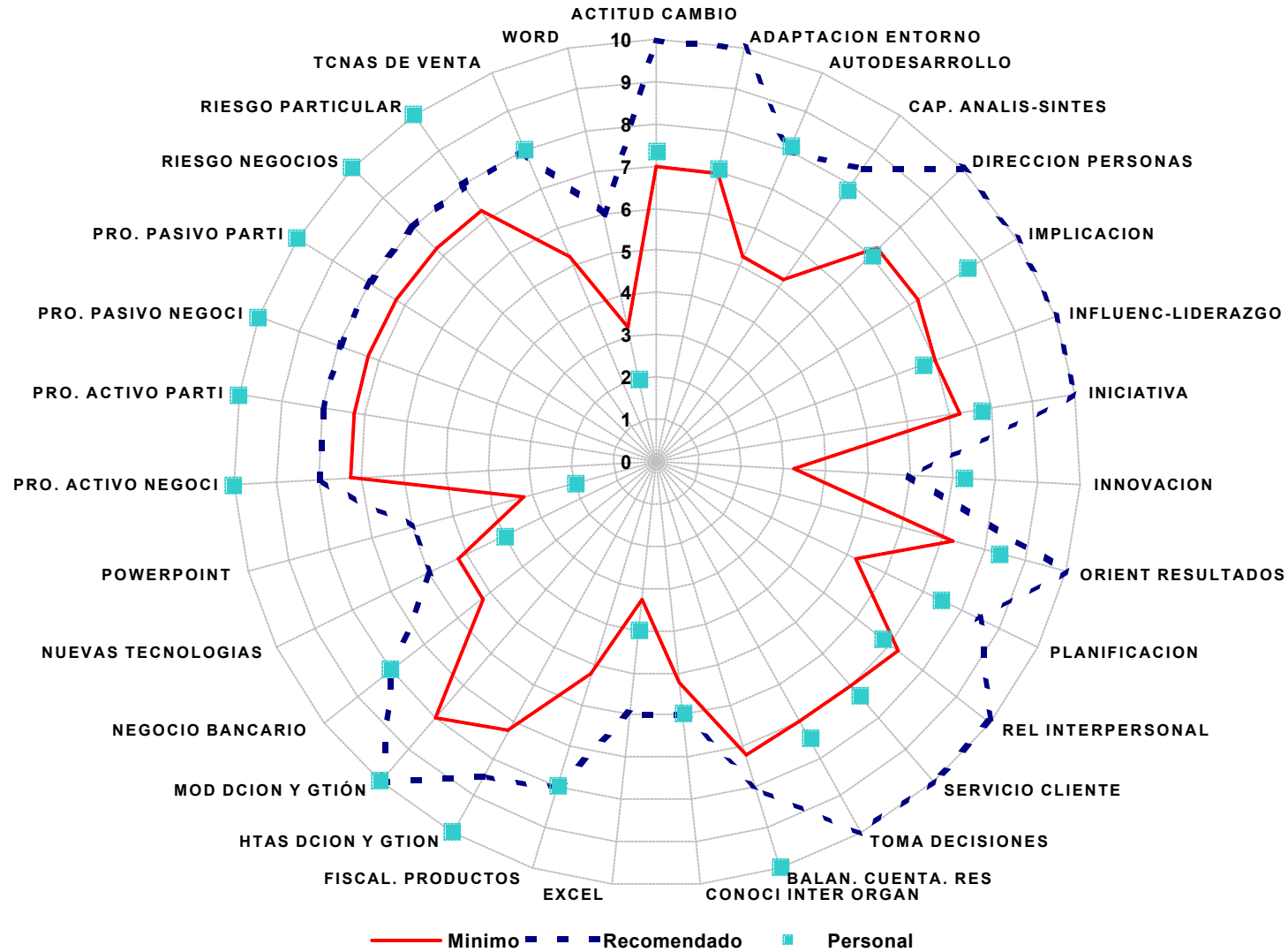
PERFIL PROFESIONAL Vs PERFIL FUNCIONAL

DATOS IDENTIFICATIVOS

CORDOBA PIZARRO, RAMIRO

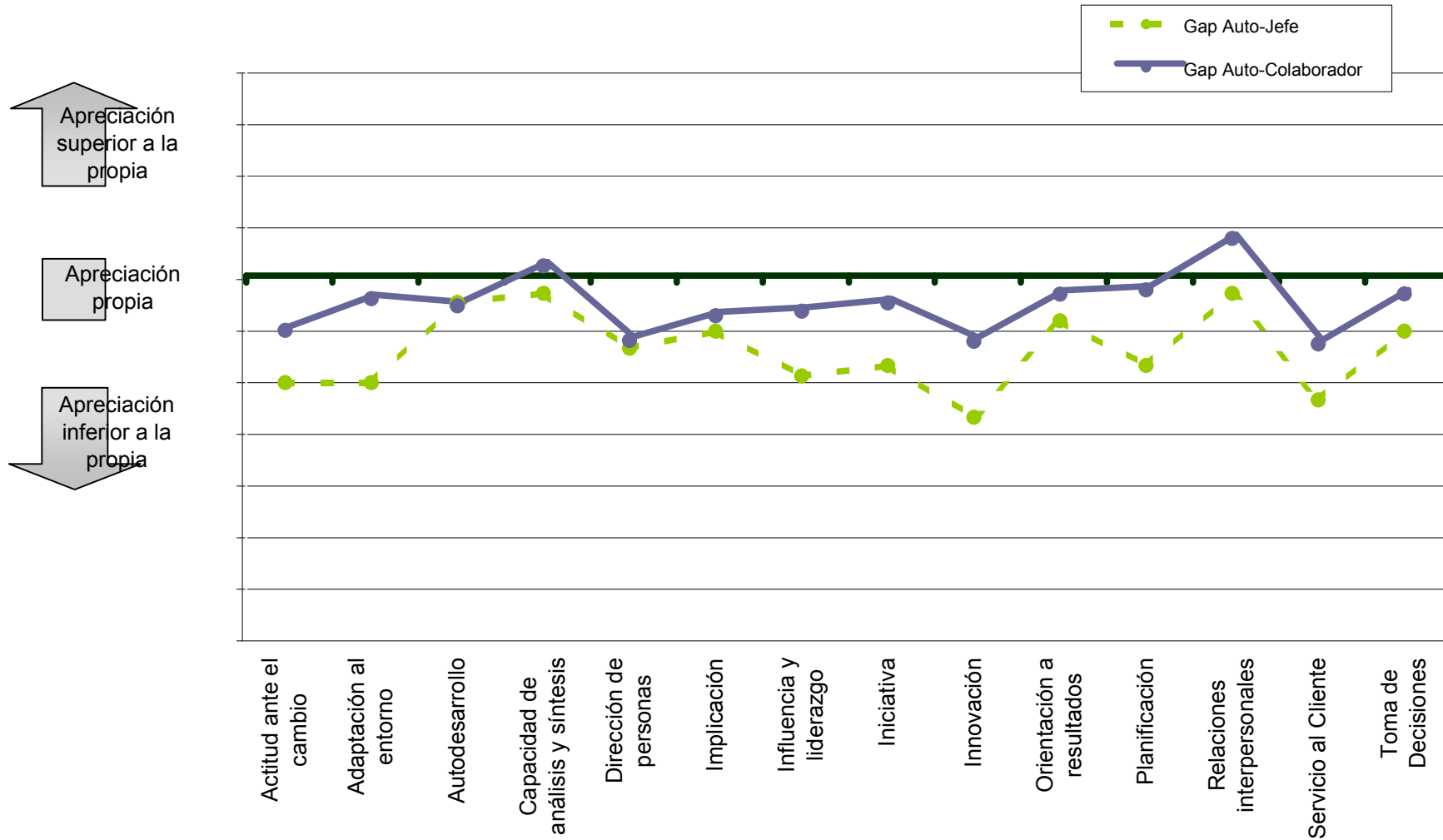
ÁREA: BANCA POR MENOR

VALORACIÓN PERFIL PROFESIONAL: DIRECTOR ZONA BANCA COMERCIAL



I. CUESTIONARIO 180°

A) En el siguiente gráfico puede apreciar el grado de divergencia de apreciación entre lo que observaron su jefe y colaboradores respecto a lo que usted piensa de sí mismo en cada competencia.



PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL - ACCIONES DE FORMACION

DATOS IDENTIFICATIVOS CORDOBA PIZARRO ,RAMIRO
DIRECTOR ZONA BANCA COMERCIAL

BANCA POR MENOR

COMPETENCIA	Crítica en la función	NIVELES			CURSO	MODALIDAD	PRIORIDAD ALTA	INCLUIR EN P.D.I.
		Min.	Recom.	Pers.				
REL INTERPERSONAL	Si	7,25	10	6,76	DCB16 Herramientas de relaciones interpersonales para Ejecutivos	Autoestudio	●	<input type="checkbox"/>
DIRECCION EQUIPOS	Si	7,25	10	7,02	CCB10 Dirección de Habilidades Directivas	Presencial	●	<input type="checkbox"/>
ADAPTACION ENTORNO	Si	7	10	7,07	CCB02 Cómo superar las resistencias en los cambios de entorno	Presencial		<input type="checkbox"/>
ACTITUD CAMBIO	Si	7	10	7,32	CCB04 Gestión de equipos en entornos de cambio: Executive Synergy	Presencial		<input type="checkbox"/>
SERVICIO CLIENTE	Si	7	10	7,33	CCB31 Clienting: Marketing y Servicios para generar lealtad	Presencial		<input type="checkbox"/>
TOMA DECISIONES	Si	7	10	7,45	CCB35 Liderazgo en situaciones críticas	Presencial		<input type="checkbox"/>
INICIATIVA	Si	7,25	10	7,76	DCB11 Pensamiento estratégico de anticipación	Autoestudio		<input type="checkbox"/>
PLANIFICACION	Si	5,25	8,5	7,46	CCB26 Productividad Directiva: Gestión de prioridades y delegación eficaz.	Presencial		<input type="checkbox"/>
CAP. ANALIS-SINTES	Si	5,25	8,5	7,83	DCB06 Formulación de Estrategias Empresariales	Autoestudio		<input type="checkbox"/>
ORIENT RESULTADOS	Si	7,25	10	8,35	CCB22 Estrategias para maximizar resultados	Presencial		<input type="checkbox"/>

Establecimiento del Plan de Desarrollo Individual:

<u>Firma del Responsable:</u> 	<u>Firma del Colaborador:</u>
---------------------------------------	---------------------------------------

Fecha: ____ / ____ / ____