

José Martí, Director de R.H. México y Latam de Banamex- Citi



“La Cultura Organizacional puede ser la ventaja competitiva principal de una empresa”

Con un profundo profesionalismo y apertura nos obsequió esta entrevista José Martí, Director de Recursos Humanos de Banamex Citi, personaje Pionero en el mundo empresarial y del Coaching. Experiencia única, más de 2900 ejecutivos involucrados en programas de Liderazgo y Coaching.

Lectores como Coaches, profesionales de Recursos Humanos y empresarios e interesados en General, encontrarán los puntos de vista, comentarios y experiencias de un gran líder precursor y pionero del Coaching empresarial con dimensiones considerables. En este orden de ideas me gustaría iniciar preguntándote: ¿qué has encontrado en el Coaching?

“En lo personal la oportunidad de conocerme y mejorar. ***Coaching es ese proceso donde puedes auto descubrirte y despertar tu potencial.*** Se pueden mejorar conocimientos y ciertas prácticas, leyendo o viendo un video, más ver hacia adentro de uno, ver realmente lo que está estorbando o entorpeciendo y que no he *despertado, para eso necesito un ser humano frente a mí, un Coach, ese espejo en donde me pueda ver*”.

Como Director de Recursos Humanos ¿qué tipo de Coaching has encontrado?

“De todo, un poco de todo, desde el Coaching mercantilista –que desgraciadamente se ha multiplicado- aunque también encuentras gente preparada; más no todos los Coaches tienen esa sensibilidad y profundidad, esa característica de *Ser el espejo del otro*, que para mí tiene gran valor en un Coach, no todos lo tienen, son una minoría. Me gustaría ver que fueran más con esa capacidad que se desarrolla, no solo a través del estudio o certificaciones, que por supuesto son fundamentales académicamente; lo más importante en un Coach es ese proceso de auto encontrarse y de auto descubrirse. En la medida en lo que está haciendo consigo mismo, es en esa medida que lo puede hacer para el otro, no hay otra forma.



“En esa búsqueda de llegar a la esencia de quién eres, en esa medida, te estás convirtiendo en un espejo para el otro”

En Coaching no hay fórmulas aprendidas que sean verdaderamente efectivas en el tiempo; puedes apantallar a uno que otro por ahí con términos y programas que inventes, pero para ser realmente efectivo tienes que manifestar esa parte de ti, del Ser, que solo la puedes manifestar en la medida que tú estás constantemente trabajando en ti mismo, en ese autodescubrimiento: ¿quién soy?, ¿qué me hace pensar lo que pienso?, ¿por qué hago lo que hago?, ¿qué me hace reaccionar como reacciono? y *en esa búsqueda de llegar a la esencia de quién eres, en esa medida, te estás convirtiendo en un espejo para el otro*. Para mí esa es la principal habilidad y capacidad del Coach”.

¿Qué le ha dado Coaching, a Banamex?

“De acuerdo a los grupos organizacionales y a las necesidades diversas, tenemos impactos en tres áreas:

- **Coaching enfocado al Desempeño:** un Coaching pragmático y un tanto lineal nos ha dado buenos resultados para el desarrollo de ciertas aptitudes tanto individuales como de equipo.

- **Coaching Transformacional:** cambios de actitudes, cuando tienes problemas de personalidad de algún tipo, por ejemplo alguien muy explosivo que aprenda a observar y controlar su carácter; pero lo que realmente estamos buscando es ir más allá de eso; **Coaching que me ayude a construir una nueva cultura organizacional** impulsando el despertar de esa esencia, del potencial de la persona como Ser Humano.

- **Coaching Ejecutivo:** dirigido por lo general a gente de mayor nivel jerárquico. En este caso buscamos Coaches que hayan experimentado la función de dirección, pues este tipo de Coaching, no se aprende en un libro. Manejar como un CEO la estrategia o función de una organización, sino lo has vivido, no puedes ser un Coach en este ámbito.

Estoy convencido de que ***la Cultura Organizacional puede ser la ventaja competitiva principal de una empresa y se puede despertar a partir de que en cada persona se despierte esa esencia, esa potencialidad, no solo la capacidad técnica, sino el potencial de la esencia del Ser Humano, de ahí la importancia del Coaching.***

Esto es algo que no puede hacerse masivo, como con un programa de entrenamiento o capacitación para un grupo de 30 ó 60 personas al mismo tiempo, al final todos van aprender más o menos lo mínimo básico. Pero cuando hablamos de Cultura Organizacional, que es *la forma en que nos comportamos, la forma de Ser de la organización*, en la misma definición se indica lo importante: el Ser. La forma de Ser de la organización depende de la forma de Ser de sus integrantes. Quienes somos minuto a minuto como personas, determina nuestra forma de ser como organización y por lo tanto el grado de efectividad de la misma en el tiempo. Es lo esencial”.

El lenguaje que utilizas no es muy común en los negocios, ¿es una corriente nueva?

“Si, y me doy cuenta de ello, y a veces vivo las consecuencias de esa realidad, ja ja ja, me ha tocado”.

¿Obstáculos en este camino?

“Escepticismo, burla y menosprecio; hay gente que no está viviendo este momento, y quiero ser muy claro: no es que lo que yo piense está bien y los que no están a favor de esto están mal, solo vivimos momentos diferentes. La gente que no está viviendo este momento obviamente *dice que lo único importante es hacer el número, sacar la venta. Yo pienso que si hacemos eso como empresa eventualmente vamos a quebrar, pues nuestro propósito final se limita a ganar dinero y punto*; y claro, eso es lo más común, es a lo que estamos acostumbrados; más estoy convencido que la forma del éxito sostenido, tanto individual como de la empresa, es: *haciendo emerger un propósito profundo de la organización, que al final de cuentas tiene que ser, sea cual sea el giro de la empresa, generar un bienestar para la sociedad.*

El mismo Adam Smith, padre de la Economía moderna, lo decía: “...*nada podrá sustituir a la benevolencia como factor necesario para crear opulencia universal*”. Palabras fáciles quizás, pero llegar a eso, es la aventura a la que estamos invitados.”

¿Cuánto tiempo promoviendo Coaching?

“En Banamex desde que llegué, hace 6 años, pues siempre he creído en esto. Como mencioné, creo que es fundamental para impulsar y apoyar el despertar del potencial humano en la organización”.

En México tenemos alrededor de 3 millones de empresas, entre micros, pequeñas, medianas y grandes, de los grandes del tamaño de Banamex ciertamente son pocas, pero todos finalmente están buscando siempre mejorar su empresa, muchos entienden que el Capital Humano es una forma de

hacerlo, ¿qué le podrías decir a la gente de Recursos Humanos, a los empresarios, a los dueños?

“Lo primero es encontrar claramente la conexión entre el Coaching, o cualquier proceso de ayuda en el descubrimiento de la esencia del Ser, con el éxito del negocio. Como tú dices es tan nuevo, que para mucha gente pareciera Esoterismo o Filosofía pura, pero si encontramos la forma de relacionar esto con el desempeño del negocio, esa es la primera puerta que tenemos que abrir, esta conexión. Una forma de llegar: ¿Por qué hablamos de Cultura Organizacional?, no hablamos porque sea bonito hacerlo o porque lo están haciendo otros o porque está en boga; **hablamos de Cultura Organizacional porque en verdad puede ser una Ventaja Competitiva del negocio**”.



“Lo primero es encontrar claramente la conexión entre el Coaching y el éxito del negocio”

A diferencia de otras Ventajas Competitivas, como una estrategia de precio, de reingeniería o de distribución, la Cultura Organizacional toma más tiempo en alcanzarse y es lógico. Estamos hablando de un proceso de transformación de los individuos en la organización, no solo de un proceso de aprendizaje, por eso mismo es una Ventaja Competitiva más contundente y más sustentable en el tiempo; entre otras razones, va a ser mucho más difícil que otras empresas te la copien; una estrategia de precio o de imagen te la pueden copiar en cuestión de meses, pero una estrategia de Cultura Organizacional puede llevarse 7 años en promedio según estudios realizados, *pues implica un proceso de transformación del individuo, de autodescubrimiento a nivel esencial, ligado siempre al desempeño y a las métricas de la empresa*".

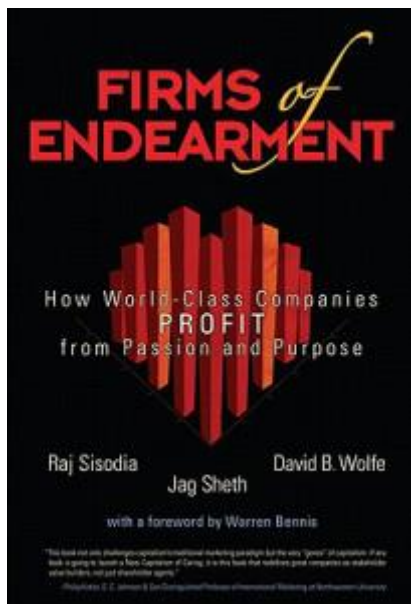
Hablemos de la magnitud, ¿cuántos con Coaching en Banamex?

"El proceso es enorme. Para que tengas una idea en México, que es la mayor operación de Citi Latinoamérica, tenemos más de 42 mil empleados. Hablamos de programas enfocados a Líderes y *Líderes somos Todos*, o estamos llamados a serlo, no solo los que tienen gente a su cargo o un título. Mi definición de Líder es *todo aquel que es capaz de hacer que las cosas sucedan a través de su capacidad de impactar e influir en los demás*. El Líder auténtico es capaz de hablar desde su esencia, desde quién es, por eso impacta: pongo el ejemplo de Gandhi o Nelson Mandela que se hicieron líderes por ese impacto que causaron en los demás, por manifestar no solo su conocimiento, sino quienes eran, no tiene que ver con los títulos o cuánta gente tenían reportándoles.

Esto de abrir camino genera lógicamente resistencias, ya sea por cuestión de gustos, de aversión al cambio o a lo desconocido o simplemente por dudar que se puede".

¿Qué argumentos presentar para convencer a los Directores Generales?

“Yo diría ir a las evidencias y las hay, por ejemplo del libro *Firms of the Endearment* (Autor Raj Sisodia Editado por Wharton School Published) una traducción al español sería **Firmas de Aprecio**. Este libro lo que ha hecho es precisamente eso: *proporciona una evidencia de que las empresas que operan con este énfasis o metodología, fundamentada en la consciencia de que la razón por la que existimos es el bienestar del Ser humano, llámese empleados, clientes, proveedores o accionistas, acaban ganando más dinero que las que no lo hacen, que las que no ven esto*. Este libro lo hace muy bien, lo muestra claramente, porque analiza y compara a las empresas que operan con este énfasis, con esta *forma de ser* (128 empresas), tales como Starbucks, Timberland, Google, Toyota, con grandes empresas que solo buscan optimizar utilidades”.



“Compara el desempeño de estas 128 empresas en términos del crecimiento del valor de la empresa en el mercado, en diferentes periodos de tiempo, con las mejores empresas según documenta Jim Collins en su afamado *best seller* mundial titulado “*Good to Great*” (Editorial William Collins), donde se analiza porque estas empresas en su momento eran las mejores, fundamentalmente porque hace bien los procesos críticos del negocio: procesos de planeación estratégica, de comercialización, de talento, su ritmo operativo, etcétera y su consistencia en

ello lleva a estas empresas a pasar “*de buenas a mejores*” como se llama el libro. Muchas compañías corren entonces buscando convertirse en una “*Great Company de Collins*”, lo que convierte este libro en uno de los más grandes *Best Sellers* en esta materia. Es con estas grandes empresas, así como con las actuales *S&P 500* (las 500 mas grandes de Estados Unidos) que Raj Sisodia compara a sus llamadas *Firms of Endearment*. Lo increíble es ver

como el crecimiento del valor de estas últimas en el mercado, llega a ser hasta diez veces mayor que las empresas mas grandes de EU, según la última medición que se hizo el año pasado, correspondiente al horizonte de quince años (se hicieron mediciones a los 3 años, a los 5 años, a los 10 años y a los 15 años de iniciado el estudio). **Eso es una evidencia contundente**".

	Año 15		Año 10		Año 5		Año 3	
	Acumulado	Anual	Acumulado	Anual	Acumulado	Anual	Acumulado	Anual
FoE	1,646.1%	21%	254.4%	13.5%	56.4%	9.4%	77.4%	21.1%
GTG	177.5%	7%	14.0%	1.3%	-35.6%	-8.4%	-23.2%	-8.4%
S&P	157%	6.5%	30.7%	2.7%	15.6%	2.9%	10.3%	3.3%

FoE: "Firms of Endearment"

GTG: "From Good to Great"

S&P: 500 empresas más grandes de Estados Unidos

"Aún ante la contundencia de estos números, nos es difícil entender o aceptar que esto se de. ¿Cómo explicar que tan solo la presencia de un propósito o intención profunda genere tales diferencias? **No se puede explicar como una fórmula matemática**, como concluye en un capítulo de este libro el director de inversiones de una gran empresa: "...he dedicado toda mi carrera a predecir el valor de las empresas en el mercado y he dado seguimiento en los últimos años a una de estas empresas que catalogadas como *Firms of the Endearment* E.U. llamada *Whoole Food Markets*. Esta empresa **viene creciendo a una tasa del 40%, 50% y hasta 60% anual, en un entorno económico recesivo, en una industria donde los márgenes son pequeñísimos, por lo que cada año estoy prediciendo, de acuerdo a mi modelo de evaluación, que ya va a caer su tasa de crecimiento. Pero sigue creciendo...no lo puedo explicar.**

El poder de la intención, del propósito profundo de ser, no puede explicarse con un modelo matemático.

La razón de la creación de esta empresa, como lo escuché de su fundador John Mackey, es *ofrecer comida sana para la gente*; John no está tan preocupado por optimizar sus ganancias, como de ofrecer comida sana a la gente: “...estoy cansado de que comemos porquería, productos con conservadores, con pesticidas, estamos incluso degenerando y degradando las semillas, los transgénicos, etcétera...¿qué es lo que le espera a nuestros hijos?”

Esa es la razón de Ser y de existir de *Whoole Food Markets* y guiado por esa intención profunda es como trata a sus clientes, empleados, proveedores, etcétera;

Lo que hacemos sentir a la gente, ***cuando hacemos las cosas como decimos desde el corazón***, desde la esencia de quien somos, el mismo acto impacta de forma diferente. O sea la intención desde donde nace la acción, determina el resultado. Cuando la acción está basada solamente en una necesidad de cerrar la venta o hacer el número, el alcance es limitado; cuando esa misma acción nace de la esencia, de un verdadero deseo, de una verdadera intención de servir al otro, el alcance es mucho mayor.

Pongo un ejemplo que es muy simple: hay dos vendedores que le están regresando la llamada a un cliente, el primero lo hace porque así dicen las conductas que llevan a una orientación al cliente: *si te llama un cliente pues le tienes que regresar la llamada*, además quiere cerrar la venta etcétera, lo está haciendo por las razones correctas, más es una conducta puramente comercial. En cambio, *el segundo vendedor lo está haciendo porque quedó con una persona en regresar una llamada, por aprecio y respeto fundamental a la persona, lo está haciendo desde la virtud esencial del aprecio*, porque le importa el otro como ser humano, ni siquiera lo está viendo como cliente: “si yo quedé contigo en algo me sentiría mal de no hacerlo, porque eres

mi semejante, eres un ser humano....”, desde allí está actuando.. ¿Se entiende la diferencia?. Cada quien realizó su llamada y dijo básicamente lo mismo. Sin embargo, imagina que unas semanas más tarde estos mismos vendedores buscan a sus respectivos clientes para presentar un nuevo producto: ¿quién tiene mayor oportunidad de que su cliente le tome la llamada? Todos dirán que el segundo vendedor y yo pregunto: ¿y por qué si hicieron lo mismo? y me responden: es que se siente. Esa es la respuesta, tan simple como eso, pero ¿cómo lo explicas con una fórmula?. Se siente cuando uno actúa desde el corazón, desde la esencia, se percibe.

Otro ejemplo: hay dos jefes que están dando *feedback* (retroalimentación) de desempeño a un empleado, uno lo hace porque es lo que hacen todos los líderes al inicio de año, *check the box*, incluso lo hace bien porque aprendió las técnicas de dar y recibir *feedback*, tomó notas sobre el desempeño de su empleado durante el año, etcétera. El segundo líder lo está haciendo porque ve la oportunidad, en ese evento de revisión del desempeño, de impactar a esa **persona** que tiene enfrente, porque lo que importa no es nada más que se siga desempeñando bien para que alcance los resultados, lo que más le importa es el crecimiento de esa persona como Ser humano y tiene la gran oportunidad de impactar, de poner su semillita para apoyar la plenitud, la felicidad de esa persona como persona, no lo ve solamente como miembro del equipo.

Nuevamente, el segundo actúa desde la esencia y el primero actúa solo desde lo que debe hacerse. Tres semanas después viene la competencia y les ofrece más dinero a cada uno de los colaboradores que recibieron *feedback* para irse a trabajar con ellos, ¿quién tiene mayor posibilidad de permanecer en la empresa y no irse con la competencia? Nuevamente la respuesta constante es el segundo, pues a este le hizo sentir su jefe que le verdaderamente le importa como persona”.



“Coaching es ese proceso donde puedes auto descubrirte y despertar tu potencial”

“Pase 24 años en la función de Recursos Humanos en General Electric y nunca me pude *piratear* a una persona de Bimbo; entendí la razón una vez que fui a visitar a mi colega y amigo Javier Millán. En cierta área de las instalaciones, estaba por llevarse a cabo una misa, me acerqué y era ni más ni menos que Don Lorenzo Servitje quien organizaba el evento, ¿para quién? para el chofer de una camionetita repartidora porque había muerto su mamá. Imagínese al entonces director general y dueño de la hoy empresa más grande del mundo de pan, organizando una misa en honor a la mamá del señor repartidor, ¿tú sabes cuándo se va a ir esa persona de ahí? ¡Nunca! Y seguramente no tuvo que acercarse a él Don Lorenzo a decirle oye, te voy a promover o te voy a pagar más, en esta empresa vas a crecer, no

le dijo nada; ***fue tan fuerte el poder de la intención del acto, que lo impactó profundamente.*** Así se genera la ***lealtad*** del empleado, de igual forma que la lealtad del cliente, ***por la fuerza de la intención*** cuando esta nace del verdadero aprecio e interés por la persona. Y, ¿de qué depende el éxito sostenido de un negocio? De ***la lealtad***; en esto se fundamenta la ventaja competitiva del negocio, de la lealtad de sus *Stakeholders*: cliente, empleado, proveedor”.

Si te pudieras ver: el entusiasmo y energía que pones convences a todos.

“Me encanta, estoy convencido de esto y lo he repetido mil veces y lo seguiré repitiendo.”

Pláticales a tus colegas, a los que tienen que promover esto: ¿cómo es tu diálogo con la Dirección General cuando llega el momento de la verdad: revisión de resultados, la aprobación del presupuesto para el siguiente periodo, qué se comenta para continuar con el programa?

“Este puede ser un camino un tanto solitario y que requiere aventarse. Si yo me hubiera esperado a tener la aprobación de la Dirección General para haber llegado en este momento a 2900 líderes de Banamex con este mensaje, quizás no hubiera yo arrancado todavía. Se tienen que hacer 2 cosas al mismo tiempo: por un lado hablar de esto en la Dirección General pero no esperar a que esté todo mundo convencido para empezar a actuar, encontrar la forma de empezar a actuar en tu ámbito, este cambio no necesariamente se da de arriba para abajo nada más, se da también de abajo para arriba porque ***se da a partir del cambio de las personas***; si alguien abajo empieza a transformarse en el sentido de manifestar esa esencia impacta al que está junto y el que está junto empieza a impactar al que está arriba. No puedo decir a los 2 años que tengo haciendo algo concreto, que si hablo con el Director General va a estar convencidísimo de cada detalle de lo que estoy haciendo, pero si hablo con la gente o te enseño los comentarios que recibo de

muchas de estas 2900 personas te das cuenta que sí, que por ahí es y te lo dicen: llevo 20 años o 25 años en esta empresa y nunca había oído algo con tanto valor para mí como persona y que estoy seguro que va a redituvar en el crecimiento de esta empresa, comentarios de ese tipo.

Entonces el cambio va a emerger de ellos, no es de lo que yo estoy diciendo, yo soy simplemente un catalizador para el cambio que nace de la gente que está lista para esto”.

Y seguramente perciben algo, sobre todo los altos niveles. Y en ese sentido ¿qué te dicen los otros directores?

“Como en cualquier organización, la gente de mayor nivel jerárquico tiende a ser más cautelosa para expresar opiniones sobre algo poco usual como pudiera ser esto, son relativamente pocos los directores que se acercan a mí y me dicen algo, pero cuando los invito a una plática, ahí están.”

Te lo dicen con su presencia y con el apoyo.

“Exacto”

Estamos cerca del final José, vamos un poco mas debajo de los Directores de Recursos Humanos que son tus colegas, donde hay toda una gama muy grande de gente especialistas que se dedican a capacitación, a desarrollo, la gente que tiene este rol como misión de vida, a veces la promoción les cuesta mucho identificar que programa puede ayudar, como influir en la empresa, a esta gente de este nivel, ¿qué les dirías? Estamos hablando de un Universo inmenso, a esa gente que terminó de estudiar alrededor de 8 años y ahora entra a una empresa y trae todas las ganas del mundo y ve a Coaching como una posibilidad, ¿qué les dirías?

“Primero descubran en ustedes mismos el poder del Coaching como herramienta para su propio crecimiento y auto-descubrimiento. Despierten en ustedes la pasión de vivir cada día

con la posibilidad de descubrir un poco más de su propia grandeza y la posibilidad de impactar a los demás con ello.”



“El trabajo constante en ti mismo es la clave, en quien verdaderamente Eres, no solo en tus conocimientos y habilidades”

¿Y a los Coaches, tanto internos como externos?

“Igualmente, no dejen de trabajar en la parte técnica, la práctica y herramientas del Coaching, pero sobretodo no dejen de trabajar en ustedes mismos. Porque como dije, lo único que les permitirá ser ese espejo del otro que es lo que yo más valoro en un Coach, es que tu mismo estés trabajando en ti mismo profundamente; no solo en tu conocimiento, sino en tu esencia, en el contacto de quien tu eres realmente, pues al descubrir en ti la grandeza de tu esencia podrás reflejarla al *coachee*, quien comparte la misma esencia”.

Platicar contigo es inagotable, entusiasmas y el tema tiene muchas aristas, una pregunta final: ¿en el campo mágico, si habláramos de la magia, que te gustaría que pasará en México con el Coaching?

“Creo que lo comenté el otro día, yo veo a los Coaches en esta misión en las organizaciones, que es donde yo estoy inserto, donde creo que puedo tener un impacto en el mundo corporativo, los Coaches son los apóstoles del cambio, y por cambio me refiero al camino de la plenitud del ser humano, que no es necesariamente la riqueza, o el reconocimiento social o la promoción en la organización, sino la plenitud del Ser, es la felicidad a la que todo Ser humano está llamado y los Coaches tienen una gran llave para eso, porque tienen las herramientas profesionales, pero sobre todo (insisto), en la medida lo que estén trabajando consigo mismos en la búsqueda de la esencia lograrán hacer eso, ser los apóstoles del cambio.”

Muchísimas gracias José por esta exquisita plática contigo, la disfrutamos mucho, es inagotable el tema y te estás convirtiendo en todo un personaje. ¿Algo que quieras agregar?

“Te agradezco muchísimo yo también la disfruté mucho”



“Los Coaches son los apóstoles del Cambio”

José A. Martí

Trayectoria

José Martí es Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Banamex / Citi América Latina desde 2006.

Anteriormente trabajó para GE (General Electric) durante 24 años en diversas posiciones dentro del área de Recursos Humanos en México y Estados Unidos, culminando como VP de RH para GE Capital America Latina.

Antes de unirse a Citi/Banamex, estuvo a cargo también de la función de Recursos Humanos para Bank of America en México.

Es Licenciado en Economía por el ITAM y graduado del programa avanzado de Recursos Humanos de la Universidad de GE en NY