



## Una experiencia de éxito de **Desarrollo Profesional** en **Rural Servicios Informáticos**

Rural Servicios Informáticos (RSI), perteneciente al Grupo Caja Rural, está implantando un "Modelo de Desarrollo Profesional" y como herramienta de apoyo fundamental se ha desarrollado un proceso de *coaching*. Según Luis García San Luis, director de Recursos Humanos de RSI, "la decisión de elegir a ICE Coaching Ejecutivo ha sido todo un acierto".

Redacción de CAPITAL HUMANO

Entre los retos a los que se enfrenta RSI, que actualmente presta servicio a más de 80 Cajas Rurales y otras entidades financieras, figuran la reducción de costes, la agilización de sus procesos, el incremento de la calidad de los servicios y mejorar el conocimiento del negocio para optimizar resultados.

RSI juega un importante papel en su sector, a través de sus servicios se gestionan 7.363.612 clientes, 3.681 oficinas, 3.668 cajeros automáticos y 3.133.745 tarjetas. Su origen se remonta a 1986, configurándose como la primera experiencia de outsourcing total de aplicaciones llevada a cabo en España.

Desde entonces el mercado de outsourcing de aplicaciones ha evolucionado mucho y ha entrado en una fase de madurez, pero lo cierto es que los servicios de RSI "aportan valores diferenciales que a día de hoy ninguna otra solución puede ofrecer", asegura su director de RR.HH, Luis García San Luis. "RSI es la mejor opción para cualquier entidad que desee establecerse en España o reducir sus costes de IT, manteniendo o incluso mejorando la calidad y los niveles de servicio".

Esta orientación al cliente está soportada por la implicación de los empleados de RSI con

los objetivos, retos y resultados de los proyectos de sus clientes. Por ello, la gestión del capital humano forma parte de los objetivos estratégicos de la Dirección de RSI.

En este sentido, García San Luis señala que la compañía tiene "muy presente que la competitividad de la organización está en dependencia directa de lo que aportan sus colaboradores, una afirmación que probablemente pueda ser repetida por muchas otras empresas, pero que solo se hace realidad cuando se actúa en consecuencia".

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** Una experiencia de éxito de Desarrollo Profesional en Rural Servicios Informáticos.

**Fuente:** Capital Humano, nº 234, pág. 59, Julio-Agosto, 2009.

**Resumen:** El artículo es un caso de éxito en el que se da una visión del proyecto que ICE Coaching Ejecutivo ha realizado para Rural Servicios Informáticos (RSI) y también se aporta información sobre ambas compañías, testimonios de los participantes (directivos de RSI) de las sesiones de *coaching* y una descripción del desarrollo del proceso de *coaching* que se ha llevado a cabo.

**Descriptor:** Software de RR.HH. / Coaching / Gestión de RR.HH.



Sesión de coaching.

Por ello, está en marcha la implantación un "Modelo de Desarrollo Profesional" y como herramienta de apoyo se ha desarrollado un proceso de coaching, ya que RSI ha apostado por el potencial de sus profesionales para traducirlo en resultados. No cabe duda de que el coaching ejecutivo aporta crecimiento personal y profesional a los participantes y, por extensión, a sus colaboradores. Según García San Luis, "el coaching es uno de los componentes de la estrategia de desarrollo de RR.HH. de RSI, que proporciona una palanca clave para la implantación de los cambios en la cultura de la organización y el afianzamiento de los valores corporativos".

#### UN SOCIO DE CONFIANZA

Contar con un socio de confianza es clave para el éxito del proceso de coaching y éste ha sido el caso de RSI. "Teníamos experiencia previa con los profesionales de ICE Coaching Ejecutivo, y no dudamos en trabajar con ellos cuando surgió la oportunidad, fue todo un acierto", afirma García San Luis.

ICE Coaching Ejecutivo es una consultora especializada en la implementación y desarrollo de procesos de coaching ejecutivo pa-

ra grandes empresas, pymes y profesionales, con una metodología propia que garantiza resultados y maximiza el potencial de las personas. Esta metodología, denominada CORAOPS, "permite el análisis de cada sesión y la evolución del proceso en función del contexto, objetivo, realidad, aprendizaje, opciones, plan de acción y seguimiento", según su creadora y socia directora de ICE Coaching Ejecutivo, Maite Gómez Checa.

José M<sup>a</sup> Heredia, también socio director de ICE Coaching Ejecutivo, destaca el valor de las reuniones de seguimiento internas donde, "garantizando la confidencialidad de los procesos, se comparten tendencias, buenas prácticas y áreas a desarrollar, lo que permite el alineamiento del programa y la implementación de manera efectiva". En este sentido, se trabaja con los participantes en la realización de planes de acción alineados con sus competencias y los objetivos de empresa.

Los servicios de ICE Coaching Ejecutivo están focalizados en el desarrollo profesional de las personas y en la consecución de resultados, impulsando el aprendizaje y expresión del talento dentro de la organización. Por ejemplo, identifica fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización, facilita la comunicación

dentro del departamento y entre departamentos, alinea los objetivos del empleado a los de la empresa, mejora el clima laboral reduciendo los conflictos e incrementa el nivel de confianza y la motivación de los participantes. Asimismo, es significativo el hecho de que promueve equipos más autónomos, desarrollando perfiles técnicos hacia perfiles más directivos, facilitando la adecuación al posicionar al directivo en una situación más segura para la realización de sus funciones.

Todo contribuye a establecer una cultura basada en el aprendizaje y la mejora continua, siendo uno de los puntos clave el facilitar la gestión del cambio, ya que las personas entienden la necesidad de adaptación continua a las exigencias que impone el mercado.

### MEJORAS SIGNIFICATIVAS

ICE Coaching Ejecutivo llevó a cabo en RSI el "Programa de Coaching Ejecutivo Individual", por el que pasaron 38 personas (6 directores, 10 gerentes y 22 jefes de departamento). En 2 años se han sucedido 3 promociones, cada una de unos 6 meses de duración.

Tras la reciente finalización de la tercera fase, RSI ha analizado los resultados. "Continuaremos ofreciendo coaching; sin embargo, es una herramienta que debe personalizarse según las necesidades de la empresa para obtener los máximos resultados, por lo que, debemos determinar la nueva situación y elegir el modo de seguir aplicándolo", indica García San Luis.

Cuando se plantea un proceso de estas características es fundamental tener objetivos claros e indicadores de éxito. RSI fijó como uno de los objetivos la mejora en varias de sus competencias clave: orientación al cliente y a resultados, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo de personas y adaptación y flexibilidad. Los resultados se midieron mediante Feedback 360°, realizado al principio y final del proceso, constatando que en todos los casos se obtuvieron mejoras significativas.

Además se identificó que el punto de partida de la última promoción fue más alto que en las anteriores y que RSI "había asimilando el aprendizaje acumulado en los anteriores procesos", señala José M<sup>a</sup> Heredia. También "se observó una cultura más sensibilizada con los cambios y más abierta al aprendizaje".

Maite Gómez asegura que en RSI se consolidó la cultura del feedback, "las personas evaluadas entendieron que recibir la opinión de los puntos fuertes y los aspectos a mejorar era un regalo para su autoconocimiento y que a partir de ahí podían establecer un plan de acción para hacer cambios efectivos, superar sus limitaciones y alcanzar los objetivos propuestos".

Para el director de RR.HH. de RSI, "el proceso proporciona beneficios de manera inmediata, pero la mayor ganancia se producen tras la consolidación de los resultados del programa. Se trata de que las mejoras en las competencias de los profesionales se traduzcan en mejor servicio a nuestros clientes". ▲

### DESARROLLO DEL PROGRAMA DE COACHING

El proceso tiene un total de 10 sesiones de Coaching Ejecutivo Individual de hora y media de duración cada sesión y durante un total de cinco meses aproximadamente. Todos sus participantes son voluntarios. Se tomó como punto de partida la herramienta Feedback 360° donde responsables, colaboradores, compañeros, clientes internos, y uno mismo, evaluaron las competencias estratégicas definidas por RR.HH. El proceso en todo momento asegura la absoluta confidencialidad de las respuestas recibidas.

Para asegurar la eficacia de esta herramienta es importante la comunicación previa a los participantes y evaluados, sensibilizando y haciendo hincapié en la importancia del feedback, de los objetivos que se persiguen y asegurando la confidencialidad de todo el proceso.

En la primera sesión de Coaching Individual se entrega el informe con los resultados del feedback y se analizan los gaps entre las autoevaluaciones y el resto de colectivos. El participante toma conciencia del impacto que hasta ahora han tenido sus acciones; su objetivo es interpretar y trabajar constructivamente los resultados del informe.

Durante las sesiones presenciales restantes, el empleado elige las competencias que quiere trabajar y los comportamientos que quiere cambiar. A partir de ahí define un plan de acción, con objetivos específicos, medibles, realistas, alcanzables y en plazos. Igualmente el participante establece las acciones necesarias e identifica los recursos disponibles que tiene y los que necesitaría para la consecución de sus objetivos. A lo largo de estas sesiones se identifican los obstáculos y creencias que le estén dificultando el desarrollo de sus competencias.

Este plan de acción se comunica a las personas de RSI implicadas en el mismo, siendo un factor clave el compromiso y la responsabilidad en todo el proceso. Igualmente, mientras se desarrolla el plan de acción, se toma conciencia de aquellos comportamientos que están siendo positivos y de los que habría que modificar. Durante las sesiones de *coaching*, el *coach* realiza cuantas acciones de seguimiento considere necesarias para reforzar comportamientos, reconocer logros, identificar necesidades o bloqueos y celebrar los objetivos conseguidos.

Una vez terminadas las sesiones de *coaching* se volvió a pasar el mismo cuestionario a las personas que habían participado en la evaluación anterior. En esta encuesta se analizan las mejoras que ha realizado el participante durante el proceso y cómo han sido percibidas por sus evaluadores y por él mismo. En la última sesión se trabaja el informe final, definiendo los logros y las oportunidades de todo el proceso y determinando con el participante cómo seguir trabajando en sus fortalezas y áreas de mejora.

Las mejoras conseguidas con el proceso de *coaching* se consolidan por medio del "Modelo de Desarrollo Profesional de RSI", a partir del cual el participante sigue trabajando en su plan de acción que revisa periódicamente con el responsable directo.