

# Un 'coach' tras los pasos del comercial

Unicaja ha formado un grupo especializado de comerciales a los que incluso un preparador personal ha observado, evaluado y asesorado en su desempeño diario.

**Abel Núñez / Madrid.** En el mundo de las finanzas no hay dos clientes iguales, pero sí muchos con perfiles similares. Con el fin de ofrecer una atención especializada y personalizada a aquellos grupos con características más o menos homogéneas, Unicaja ha creado la figura del gestor de carteras: comerciales especialmente entrenados para atender a clientes –no más de 150– previamente segmentados de acuerdo a sus hábitos, poder adquisitivo, etcétera.

Para ello, la caja de ahorros andaluza puso en marcha tras el verano de 2004 un plan piloto y formó a una veintena de personas de otras tantas sucursales. A finales de ese mismo año todos se incorporaron a las oficinas de las que provenían para desempeñar su nuevo cometido.

Consiste básicamente en cuidar y prestar una atención personalizada y especializada al grupo de clientes asignados. La caja incluso les ha diseñado nuevos espacios de trabajo acordes con su nueva función.

El proceso de formación de estos comerciales comenzó con la selección de los candidatos al puesto. Básicamente personas con un alto perfil de venta. Los veinte elegidos y sus tutores han pasado por un plan de formación en el aula complementado con sesiones de seguimiento y entrenamiento personalizado –coaching– en el puesto de trabajo, uno de los aspectos más novedosos del programa formativo y que más ha valorado la entidad junto con el sistema de certificación de los conocimientos y el desempeño de los empleados que han participado en la iniciativa.

Tal y como explica Rafael Montesinos, director de Selección y Formación de la caja de ahorros andaluza, "el *coach* se ha sentado al lado del gestor en su puesto de trabajo, siempre en un lugar discreto, y ha comprobado *in situ* cómo hace su trabajo y aplica lo que ha aprendido". En este caso, además, el consultor y preparador personal puede corregir los comportamientos de cada gestor.

Estas sesiones han servido también para que el propio departamento de formación y la dirección de Unicaja "hayan podido evaluar el impacto real de las acciones formativas", añade Montesinos.

## Resultados

De momento, la experiencia –que la caja ha diseñado con la ayuda de la consultora especializada Psicosoft– está dando buenos resultados. "Ha mejorado la atención al cliente y su percepción del servicio que le da la caja con una persona a su disposición, que le conoce y le puede ofrecer productos a medida de sus necesidades", explica el responsable de selección y formación de la entidad. Tal es así que Unicaja va a implementar un plan similar para formar gestores de empresas.

La caja andaluza, que actualmente cuenta con 4.500 empleados, se encuentra inmersa en un ambicioso proceso de expansión en el que prevé abrir alrededor de 140 oficinas durante los próximos tres años.

Para el personal que se incorporará a las nuevas sucursales ha diseñado el *Programa Arco*, que consiste en la incorporación y formación de los nuevos empleados un mes antes de la apertura de la oficina en la que van a trabajar.

Durante ese tiempo, asisten a sesiones de formación *outdoor* y simulan todas las situaciones a las que luego tendrán que hacer frente en la oficina.

**Publicado en Expansión y Empleo. 23 y 24 de abril de 2005**