

A photograph of a person walking away on a dirt path through a dense forest. The path is covered in fallen leaves and is flanked by tall, thin trees. The ground is covered in a thick layer of green moss. The overall atmosphere is quiet and natural.

Carlos Raúl Yepes

Expresidente de Bancolombia

Por otro camino

De regreso a lo humano

AGUILAR

Carlos Raúl Yepes

Por otro camino

De regreso a lo humano

Aguilar

SÍGUENOS EN
megustaleer



Me Gusta Leer Colombia



@megustaleerco



@megustaleerco

| Penguin
| Random House
| Grupo Editorial |

*Con todo mi amor, hoy y siempre,
Gloria, María Luisa y Santiago*

A mis padres, hermanos y mi familia

A mis amigos del alma

*A todos aquellos que me han
acompañado, me han permitido estar a su
lado y hacer parte de su vida*

Agradecimientos

“El que da no debe volver a acordarse; pero el que recibe nunca debe olvidar”.
(Proverbio hebreo)

Y como he recibido tanto y quiero rendir un homenaje de gratitud a quienes me dieron sus opiniones, comentarios y recomendaciones, los recuerdo aquí con todo mi aprecio y admiración.

A Gloria, Maria Luisa y Santiago, Marta Orrantia, Juan Sebastián Sabogal, Jorge Valdano, José Luis Suárez-Cachero, Francisco de Roux, Alejandro Santos, James Rodríguez, Augusto Restrepo, Sergio Peláez, Santiago Pérez, Marta Acosta, Felipe Benavides, Omar Aponte, Mónica Calle, Ángela Ospina, David Penagos, Bibiana Botero, Lina Moreno, Margarita Lopera, Juan Carlos Vásquez, Andrés Mazuera, Mauricio Serrano, Rodrigo Dávila, Julio César Yepes, Mauricio Ortega, Jorge Giraldo y Franco Piza.

Apreciado lector,

Este libro que tiene en sus manos no es sobre administración de empresas, ni estrategia, ni finanzas corporativas; no es la historia de Banco de Colombia ni de Carlos Raúl Yepes. Tampoco es un manual con una fórmula mágica para alcanzar el éxito.

Este es un libro que, a partir de una experiencia empresarial, propone un cambio de mentalidad en las relaciones entre las personas, basadas en el respeto y la confianza, para que se produzcan resultados cualitativos y cuantitativos superiores.

Por otro camino contiene una serie de historias, situaciones y decisiones en las que cada una de ellas pretende dejar un mensaje, un aprendizaje, una reflexión o una idea para hacer las cosas de una manera diferente. Es una invitación a crear conciencia sobre nuestros problemas, el valor de lo humano, la importancia del otro en nuestro entorno. Una invitación a sentir que no somos seres aislados sino seres sociales y colectivos, disfrutar de lo que se tiene, hacer planes y cumplirlos, desacelerar nuestro ritmo de vida, ser conscientes, evitar al máximo la impaciencia, saber esperar, sembrar y cosechar, y reconocer la importancia de la ética y la escala de valores en decisiones que forjan nuestro presente y futuro.

En resumen, es un llamado a ser buenas personas para que haya buenas organizaciones y exista una mejor sociedad.

Prólogo

Por Jorge Valdano

Este prólogo es para el libro de un hombre valiente. Hace falta mucho coraje para enfrentarse a las corrientes culturales que son el signo de una época y a los prejuicios que marcan el paso de una comunidad. Este hombre valiente no necesita una espada como en la Edad Media ni un Kalashnikov como en estos tiempos confusos. Le basta con una palabra que abarca todo su universo moral, que dignifica al ser humano y que tiene el poder de producir cambios profundos si la convertimos en bandera: “Ética”.

Algo funciona rematadamente mal para que el imperio de la ética resulte revolucionario. Cada atajo que toma la codicia conculca algún valor de referencia, pero como el dinero prestigia, la admiración social le llega antes al pícaro que al honesto. A mí me plantaron en el territorio emocional del fútbol y ahí me enseñaron nociones elementales de “viveza”, como si se tratara de otra forma de inteligencia. Mal hecho. Es una tragedia cotidiana que la “viveza”, auténtico cáncer social, sea un motivo de orgullo para el que la emplea y arranque una sonrisa cómplice a los testigos. Lamentemos que sea un mal latino, pero no olvidemos que se está extendiendo como una metástasis por el mundo entero aunque la disfracemos con eufemismos como los de llamar “corrupción” al robo, “individualismo” a la falta de solidaridad o “posverdad” a la mentira.

La honestidad se ha ido llenando de defectos: es sacrificada (“cuesta mucho trabajo ser honesto”, me dijo un día Marcelo Bielsa con toda razón), parece poco ambiciosa (porque tiene escrúpulos), parece lenta (porque cumple con las normas). A cambio resulta emocionante, como todo ejercicio de dignidad que pelea contra un entorno hostil.

Acordemos entonces que Carlos Raúl Yepes es contracultural. No es casualidad que el título del libro que usted tiene en sus manos se llame *Por otro camino*. Ese camino alternativo resulta apasionante. Para dar pelea desde la ética eligió, en principio, el lugar más sospechoso para cualquier empresario: un banco. Es fácil imaginar que a su

revolución le esperaba una clientela desconfiada, unos accionistas temerosos (el dinero siempre lo es), unos empleados obligados a cambiar sus prioridades. La ética empieza en un principio básico: el respeto al otro. A la gente hay que conocerla, hay que entenderla, hay que quererla... Desde ahí nace la humildad y la confianza, elementos que establecen lazos sólidos en una comunidad que aspira a la excelencia desde la decencia.

Lo increíble de esta historia es que da lugar a una paradoja que debería hacernos pensar. El humanismo que pregona Carlos Raúl puede entenderse como algo ingenuo dentro de esa pecera llena de tiburones que es el ámbito empresarial. Pero aquí viene la gran e inesperada noticia: ¡el “buenismo” es un gran negocio! Porque nadie abandona el lugar donde fue tratado con generosidad y no existe mejor publicista que un cliente agradecido. La honestidad tiene un aliado invencible: el largo plazo. Y un enemigo que la acecha: la impaciencia.

Este prólogo es para el libro de un humanista. Y también para ello desafía la tendencia de una sociedad volcada en el consumo, que, en lugar de hacer visible al que es, convierte en rey al que tiene. “Buenos y malos”, “visibles e invisibles” y, lo que es peor, “ganadores y perdedores” sociales. Carlos Raúl Yepes jamás hace esos ejercicios fronterizos porque considera que el ser humano es una unidad de medida indivisible. Que la dignidad no entiende de clases sociales, que ayudar a quien lo necesita por medio de una segunda oportunidad debe ser una obligación, que el respeto es un derecho tanto como un deber, que el orgullo de pertenencia solo necesita de una buena causa... Para todo eso solo se necesita una cosa: fe en la gente.

El libro tiene enseñanzas rotundas como siempre que la teoría se rinde a la práctica: un recorrido que tiene su complejidad porque todo cambio requiere un proceso a veces doloroso; anécdotas que tienen el valor de categoría (los frigoríficos rebajados, el aparcacoches del estadio, el empleado dormido en la zona de ocio...); pasajes emocionantes (como la hermosa carta de su hija que Carlos Raúl nos comparte). Pero este libro tiene, sobre todas las cosas, el valor sobresaliente de ponernos ante un experimento social que nos reconcilia con el ser humano.

En definitiva, este es el prólogo para un libro en el que no hay buenos y malos, ricos y pobres, jefes y empleados, empleados y clientes... Solo hay seres humanos que establecen lazos firmes, como siempre que a la confianza se le da la oportunidad de hacer un simple viaje de ida y vuelta. El que da recibe.

Cuando usted termine estas páginas tendrá ganas, como yo, de decirle gracias a Carlos

Raúl Yepes. Ese tipo normal que hace cosas extraordinarias.

I

Un largo camino empieza con el primer paso

1

Un reto es una oportunidad

Hace muchos años, en 1993, mi profesor de Introducción al Derecho en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Leonardo Uribe, me había llamado un día a decirme que si podía ir al Banco Industrial Colombiano donde él era el Vicepresidente Secretario General. Quería entrevistarme porque la Directora Jurídica del banco había renunciado. Cómo no ir. Hasta ese momento había tenido solo dos trabajos: el primero, con otro profesor de la Universidad, Carlos Alberto Velásquez, donde había vivido una maravillosa experiencia, tal vez la mejor para un recién graduado de 23 años. Luego llegó Unibán, una empresa del sector bananero. Ese era mi corto recorrido profesional.

La de Carlos Alberto Velásquez no era una oficina de abogados, sino de abogado, en singular. Gracias a su tamaño, resultó un gran aprendizaje. Él me enseñó a ir a tribunales y juzgados, a donde llegaba en bus y en taxi, y donde los ascensores siempre estaban dañados y la falta de agua y de papel era lo normal (de hecho tenía que llevar el papel para las audiencias a las que asistía). Qué buena experiencia.

Lo mismo me sucedió en Unibán, una empresa donde aprendí mucho, una empresa que sembraba país y lo exportaba, un sector difícil y conflictivo, creciendo adentro del país y fuera de él. No se me olvida cuando me tocó hacer parte de un proceso de extinción de dominio con el Incora de Antioquia, en compañía de María Cristina Santamaría. Caminábamos bajo un sol infernal —42 grados de temperatura a la sombra—, y sobre nosotros pasaban helicópteros del ejército, al parecer en una operación desarrollada debido a una masacre que había ocurrido hacía unos días. A esa edad qué precauciones iba uno a tomar. Y preciso, nos llegó lo que no esperábamos, ni pensábamos, ni creíamos. La guerrilla. Era “Vladimir”, yo qué diablos iba a saber quién era. Después lo supe o lo entendí. Supe que era del Valle del Cauca y que era de las FARC. Un moreno alto y fornido, amable y con sombrero de campesino colombiano de

la costa Atlántica, de los sombreros que nos identifican y enorgullecen y que les decimos “vueltaos”. “¿Y ustedes cómo es qué andan por aquí?”, nos preguntó. Antes de responderle aparecieron otros siete de sus “amigos”, mudos, no necesitaban hablar porque sus fusiles hablaban por sí solos. Me asusté apenas vi “eso”, un arma. Antes solo había visto una, la de mi cuñado cuando prestó servicio militar el día del juramento a la bandera en la Cuarta Brigada. Y digo que solo la vi porque ni me atreví a tomarla entre mis manos. Nos retuvieron por cerca de tres horas dentro del predio denominado Puerto Voy. Una vez averiguaron lo que hacíamos y por qué lo hacíamos, no sé dónde ni con quién, nos dejaron continuar nuestro camino. No obstante, hay que decir que nos alcanzamos a asustar y a imaginar un desenlace, seguramente incómodo y hasta trágico. La impotencia, el miedo y la incertidumbre nos jugaron una mala pasada.

Así como inicié la nueva vida laboral después de la universidad. Era un joven profesional buscando caminos. Me enamoré de Gloria, me casé con ella, y hoy, 25 años después, sigue siendo el amor de mi vida y mi mejor amiga. Además, tengo dos hijos maravillosos: María Luisa y Santiago.

Gracias a esa entrevista con Leonardo Uribe entré entonces a mi tercer trabajo, esta vez en el Banco Industrial Colombiano (BIC) como Director Jurídico. Fueron casi diez años; difíciles, interesantes, de aprendizaje. Me correspondió hacer parte del equipo que llevó a inscribir al BIC en la Bolsa de Valores de Nueva York (la primera empresa colombiana en lograrlo), y luego fui parte del equipo que diseñó y ejecutó, bajo el liderazgo de Jorge Londoño, la adquisición y fusión del BIC y el Banco de Colombia, para luego ser Bancolombia.

Un día un buen amigo me llamó y me dijo: “Estás sonando para ser Vicepresidente de Cementos Argos, porque el nuevo presidente, José Alberto Vélez, te quiere llevar con él”.

Y efectivamente, llegué a Argos, donde pude estar casi ocho años al lado de un líder excepcional, extraordinario, humano. Fusionamos las empresas de cemento en Colombia, nos fuimos a los Estados Unidos, concretamos más adquisiciones, creamos nuevas empresas. Al lado de José Alberto profundicé ese especial sentido por “los demás” y por “la gente”.

El 25 de noviembre de 2010, la historia resultaba similar. Pocos minutos antes de entrar en Bogotá a la junta nacional de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), recibí una llamada. Mi interlocutor me dijo: “Cómo te parece que vas a ser el presidente

del Grupo Bancolombia”.

Más que felicidad o entusiasmo, lo primero que sentí fue una enorme confusión.

Mi trabajo como vicepresidente de Asuntos Corporativos del Grupo Argos era maravilloso, porque además de manejar temas legales, ambientales, de mercadeo, de marca y de sostenibilidad, era parte de la Junta Directiva de Bancolombia, donde tenía buenos amigos y un camino recorrido.

Jorge Londoño, el presidente de Bancolombia, había ocupado el cargo desde 1996 y quería retirarse, así que los miembros de la Junta abrieron un proceso con la compañía *head hunter* Egon Zehnder y me pidieron que participara. Esa fue la primera entrevista de trabajo que presenté en mi vida, porque en ninguno de los trabajos anteriores lo había hecho, y, debo confesarlo, no me preparé para ella porque el puesto de presidente no me llamaba la atención.

Me preguntaron muchas cosas sobre el manejo del banco y sobre el equipo. A medida que hablaba me daba cuenta de que conocía bien la estructura interna. Sabía de las dificultades y de las fortalezas que tenía la organización y me sentía muy cercano a sus empleados, que en su mayoría habían sido mis compañeros de trabajo antes.

Sin embargo, una vez terminada la entrevista, no me detuve a pensar si sería seleccionado o no como presidente. Estaba seguro de que había muchas personas en la lista de candidatos y de que varias de ellas eran excelentes. Pero además estaba feliz con mi trabajo en Argos y me parecía que la presidencia de Bancolombia era un cargo muy complejo, con un alto nivel de sufrimiento y sacrificio. Le temía mucho a asumir esa responsabilidad.

Parte de lo que me angustiaba de un reto de ese calibre era mi salud. Cuando tenía 34 años, ya trabajando en el BIC, fui operado del corazón, y fue el primer gran aviso de mi cuerpo. Sabía que por cuestiones genéticas y por estrés debía cuidarme más que cualquiera, y temía que mi salud fuera un obstáculo para desempeñar unas funciones que, a todas luces, necesitarían mucha salud física y mental.

Un día antes de la mencionada sesión de la Junta Directiva de la ANDI, el 24 de noviembre de 2010, un buen amigo me había contado que yo no sería designado presidente. En lugar de estar triste o decepcionado, me embargó una enorme felicidad. Llegué esa noche a mi casa y le dije a mi esposa: “celebremos que no quedé”. Pero resultó que fue el mismo personaje quien al día siguiente me dijo: “No sé qué pasó anoche pero vas a ser designado presidente”. Mi estado de ánimo cambió.

El 26 de noviembre se reuniría la Junta Directiva de Argos, en la cual me desempeñaba como secretario general. Al frente se encontraba David Bojanini (miembro de la Junta de Bancolombia y presidente de la Junta de Cementos Argos) y, a mi lado, José Alberto Vélez (presidente de Argos). A eso de las once y media me pidieron que almorzara con ellos. “Aquí fue”, pensé para mis adentros. Y en efecto, durante el almuerzo me comunicaron que se citaría el viernes 28 de noviembre a una Junta Directiva extraordinaria para presentar los resultados del *head hunter* y recomendar mi designación.

Agradecí y acepté, entre otras cosas porque resultaba tremendamente difícil negarme. El Sindicato Antioqueño es una organización muy especial. No es como la mayoría de los grupos en América Latina, que pertenecen a familias y llevan los apellidos de los fundadores. Esta es una coalición de empresas que se crearon en la década de los años treinta y cuarenta en Medellín y que se unieron a principios de los años ochenta, se “enrocaron” y se defendieron de lo que en el argot del mercado de valores se denominan las tomas hostiles, esto es, tomarse el control administrativo y accionario de las empresas. Así nació el Sindicato Antioqueño.

Del Sindicato se puede decir que existe o que no existe y ambas afirmaciones son ciertas. No está manejado por un solo señor ni tiene un solo accionista, son empresas creadas en el siglo XX por empresarios antioqueños que compartían principios y valores, visión de futuro y mucho temple y carácter.

Y esos principios y valores, que cimentaron esas empresas, son los mismos que me impulsaron a aceptar la presidencia de Bancolombia, con el convencimiento de que depositaban en mí un voto de confianza y me demostraban un enorme cariño.

Después del almuerzo, sin embargo, volvió ese desasosiego frente a lo que me esperaba y, cuando estuve solo, llamé a mi esposa. Nos encontramos en la tarde en un parquecito en el barrio Astorga en Medellín y, luego de caminar un rato, nos sentamos en una banca y nos pusimos a llorar. La vida, como la concebíamos y deseábamos, había cambiado para siempre, pero todavía no imaginábamos cómo, ni qué tanto.

El jueves 27 de noviembre viajé a Lima, Perú. La Junta se reuniría en una sesión extraordinaria al día siguiente, y fue un golpe de buena suerte el que yo no estuviera en el país cuando fuera a hacerse público el nombramiento, ese mismo viernes a las dos de la tarde.

“Palo en la presidencia de Bancolombia”, reseñó el titular de un periódico. Había

gente que le agradaba el nombramiento porque recaía en una persona que conocía la institución desde adentro. Había otros que especulaban si un abogado podía ser la nueva cabeza del Grupo.

Y mientras aparecían las noticias en Colombia, en Lima, como era de esperarse, comenzaron las llamadas y los mensajes de correo. Muchos querían hablar conmigo y saber quién era yo. Tanta atención resultaba apabullante y al mismo tiempo retadora. Me había convertido, de la noche a la mañana, en alguien importante en una posición visible y enormemente mediática. Tomé la decisión de que esa nueva visibilidad la usaría para poner en práctica mis ideales y convicciones. Era la gran oportunidad de mi vida. Sabía que en nuestra sociedad hay demasiadas personas que son invisibles, ignoradas y que no son escuchadas. Aún no sabía cómo, pero esos primeros días, mientras estaba en Lima, comencé a pensar qué quería hacer desde mi nueva posición, y cómo este plan influiría hacia el futuro. El haber estudiado con los jesuitas me permitía tener herramientas para el discernimiento, para pararme a pensar, para hacer un alto en el camino; aquello que a veces parece un monólogo es el más profundo de los diálogos, el que se hace con uno mismo, un momento de concentración, reflexión y autocrítica. Es el proceso de conocerse a uno mismo, con sus debilidades y fortalezas.

Mientras estaba en ese ejercicio de conocimiento y reconocimiento interior, llegó una petición del diario *El Colombiano*. Querían que contestara una entrevista que me enviaban por correo, con la intención de publicarla en su edición dominical. No abrí el archivo de inmediato porque se acercaba la noche, y quería dedicarme a estar conmigo mismo y en silencio. Sabía que el ejercicio que hacía era difícil, hacerme las preguntas correctas, pero también saber dar las respuestas correctas.

Así que comencé a cuestionarme y a escribir mis reflexiones. Me gusta escribir y pensaba que debía tener algo preparado para responder la avalancha de preguntas que se me venía encima. Quería hacer un examen profundo, para responderme quién era yo, qué pensaba, para dónde iba. Y aún más importante, decirme lo que soñaba hacer en Bancolombia, en el mundo empresarial y en mi sociedad.

En la madrugada del sábado 29 de noviembre, cuando regresaba a Colombia, abrí el archivo que contenía las preguntas de *El Colombiano*. Las respuestas, como si las hubiera preparado con muchos años de anticipación, eran claras ante mis ojos. Ya empezaba a delinear el camino por recorrer, quería ir por otro camino, el de la inclusión, la justicia social y la equidad. Y por supuesto, el del crecimiento, la rentabilidad y la

sostenibilidad. Era la búsqueda de una transformación, pero no de cualquier transformación, sino de una transformación que dejara huella e inspirara nuestro pensamiento y nuestra acción. Esta requeriría de una palabra clave, “coherencia”, que luego incorporamos con toda la fuerza en lo que se constituiría como nuestro diccionario de actuación.

2

Sueños de justicia e integridad

En esa primera entrevista en *El Colombiano* me preguntaron cuáles eran los retos que asumiría ahora que llegaba a una posición de poder. Esa pregunta me remitió a una canción que escuchaba en mi juventud y que se llama “Solo le pido a Dios”. Era de León Gieco, pero la cantaba Mercedes Sosa con gran maestría. La canción decía “que lo injusto no me sea indiferente”, y esa frase se me quedó grabada para siempre en el corazón y en el centro de mi vida.

El gran reto, entonces, era ese. “Que lo injusto no me fuera indiferente”. Quería, desde mi posición, contribuir a que se diera un cambio de mentalidad, que pudiéramos empezar a revertir algunas de las tantas cosas que siempre me habían preocupado de esta sociedad, dividida, indolente, lejana a sus realidades y llena de omisiones.

Por supuesto no se necesita ser presidente de un banco o tener alguna clase de poder para lograr esto. Debemos, como sociedad, corregir las injusticias reales e históricas, y ese propósito no depende de un cargo sino de una actitud.

En esa misma entrevista me preguntaron también qué era lo que más me preocupaba del sector financiero. La respuesta era sencilla y no se limitaba al sector financiero sino a la sociedad. Me preocupaba la corrupción, que es un monstruo de mil cabezas. Somos una sociedad en la que se privilegia la cultura del atajo, del avisado y de lo fácil. Y esto, como la injusticia social, no requiere de un cargo para combatirlo, sino de decisiones éticas cotidianas.

Decidí que los ejes sobre los cuales giraría mi trabajo serían entonces esas preocupaciones fundamentales: la búsqueda de lo justo en todas nuestras decisiones y la lucha contra la corrupción, ese lastre de nuestra sociedad que, junto al narcotráfico, tanto daño nos hizo y nos sigue haciendo. La cultura del dinero fácil, rápido y bastante, como lo dijo monseñor Ricardo Tobón, porque en la vida, las cosas que perduran no son ni fáciles, ni rápidas, ni bastantes.

El domingo 30 de noviembre, ya de regreso a mi ciudad, hice un pequeño cambio en los planes familiares. A veces vamos con Gloria y los hijos a almorzar con mi madre y mis hermanos, pero esta vez quería estar solo con mi esposa y mis hijos, así que fuimos a un restaurante cerca de la casa para pasar un tiempo juntos.

Mientras almorzábamos, mi hijo me preguntó qué pasaría si las cosas, en este nuevo cargo, no me salían y me pidieran la renuncia. Recuerdo con exactitud sus palabras: “Papá, y si te va mal, ¿qué va a pasar con nosotros?”. Le preocupaba que la incertidumbre de este nuevo cargo tuviera como consecuencia una corta duración. Le respondí que mis actuaciones se podrían resumir en una frase: si no puedo cumplir las metas o no tengo el estilo de dirección que se requiere, está bien. Lo importante es que siempre que actúe refleje lo que aprendí en la vida y les he enseñado a mis hijos: a ser un buen miembro de familia, un buen amigo y un buen ciudadano.

Comprendí, en ese momento, que mi trabajo iba a requerir de muchas decisiones difíciles, pero tenía la certeza, porque dependía de mí, que siempre iba a actuar de manera ética y acorde con mis principios. Tenía muy claro que uno en la vida no toma las decisiones fáciles sino las correctas, que muchas veces son las más difíciles.

3

Herramientas de la infancia.

Herramientas para siempre

Somos lo que somos por nuestro entorno, nuestras familias, nuestra educación, nuestros amigos; ellos determinan cómo nos comportamos en la sociedad y en qué cosas creemos. En mi caso no fue diferente. Conceptos como integridad, inclusión y equidad nacieron durante mi infancia.

Mi papá era músico. Fue director del Conservatorio de Música de la Universidad de Antioquia. Era un hombre disciplinado y de mentalidad muy abierta, no solo porque había estudiado en Europa sino porque había trabajado toda la vida en una universidad pública, donde siempre hubo una diversidad y tolerancia por los argumentos de los demás.

En mi familia había una regla que debíamos cumplir siempre y que la instauró mi padre: “En esta casa, cuando se va a hablar de alguien es para hablar bien”.

Fue gracias a esa frase que comprendimos el valor del respeto por el otro, empezando por su honra.

En cuanto a la disciplina, era tanta que el día que salíamos de vacaciones teníamos que presentarle a mi padre el plan de trabajo que llevaríamos en esos meses de descanso. Un plan que tenía que ser muy equilibrado, donde combinábamos, mis hermanos y yo, el ejercicio físico con la lectura, los juegos y hasta los cuidados con la alimentación. Esa disciplina me sirvió para mantener un balance entre mis horas de trabajo, mis momentos en familia y mis ratos de diversión. Por supuesto que el exceso de obligaciones hace que la rompamos, pero para mí siempre fue necesaria la disciplina, porque me enseñó el sentido de responsabilidad y es la base para el cumplimiento de las metas.

Estudí en el colegio San Ignacio de Loyola, que es de los jesuitas, una comunidad religiosa que siempre ha tenido en el centro de su filosofía el respeto por las ideas del otro y en la que de manera natural se admiten el debate y la contradicción. De esa época

me queda el “examen general”, una actividad que aún hago a diario. Consiste en que no me levanto sin proponerme algo para el día y no me acuesto sin revisar lo que hice, lo bueno, lo malo, lo que omití o dónde me equivoqué. El examen general sirve para tener las metas claras, pero también para ver qué hay que corregir para ser cada día mejor persona, mejor ser humano, mejor ciudadano. Los jesuitas siempre nos decían que ser mejores significaba ser más.

¿Para qué ser más? Las siervas de San José usaron una frase que siempre me gustó y que le da sentido a esta enseñanza: “Ser más para servir mejor”.

Lo importante fue que esa forma de ver la vida, incubada desde el hogar, continuó a lo largo de los años, en mi paso por la universidad, mis primeros trabajos, la especialización, los grupos de estudio a los que asistía para mantener actualizados mis conocimientos, mis relaciones con mis colegas, los clientes y las autoridades. En todos esos momentos y frente a todas esas personas, siempre había un hilo conductor que me permitía ser consciente y asumir en forma permanente una actitud de servicio. En nuestras manos siempre existe la posibilidad de servir.

Esta era otra de las herramientas, tal vez una de las más importantes, con las que contaba al asumir mi nuevo reto. Venimos al mundo para servir. Para servir a los padres, a los amigos, a los hijos, a quienes amamos, a nuestros jefes, a nuestras autoridades. Mi empresa y mi sociedad siempre han sido eso, un lugar para servir.

Sin embargo, creía que la banca había dejado de lado ese propósito. Cuando me preguntaba qué me molestaba del sector financiero, la respuesta era muy clara: era un lugar lejano, frío, irrespetuoso y excluyente. Podría, incluso, ser lo opuesto a lo que yo quería que fuera. Me parecía que los bancos debían servir a la sociedad, pero además hacerlo con calidez, con cercanía, con respeto y con inclusión.

Había sido abogado del banco durante diez años y sabía que no era fácil. No me sentía bien cuando embargábamos a los deudores, sentía sus angustias y preocupaciones. Administrábamos hasta veinte mil demandas y muchas de estas personas, que habían perdido sus casas o sus trabajos, sufrían porque no habían podido pagar las cuotas mensuales. Eso nos llevó a repensar estas políticas y procedimientos y se dio origen a un programa que denominamos Cobranza Digna, que nos cambió por completo la forma de relacionarnos con los clientes, pues sentían de nuestra parte un sincero deseo de apoyar una situación difícil.

Sabía que ese estilo de visión y actuación de los bancos y en general de las empresas

era una de las cosas que teníamos que cambiar. En los primeros días después de mi designación y antes de tomar posesión del cargo, comencé a pensar cómo hacerlo.

4

Escoger un camino

El 1 de febrero de 2011 fue mi primer día como presidente de Bancolombia. Apenas entré, me di cuenta de que los empleados me veían como “uno de los nuestros que llegó a la presidencia”. No era un hombre extraño para ellos sino que era Carlos Raúl, el de siempre, el que conocía a los porteros y las secretarias, el que sabía moverse por dentro sin perderse, el que era amigo y compañero de todos luego de tantos años de trabajo juntos.

Para ese entonces, ya tenía claro que quería humanizar la banca y, por qué no, la empresa privada en general. Hacerla más justa, más cálida, más incluyente. Pero no sabía cómo hacerlo, ni con quién. Comencé por hablar con Augusto Restrepo, un hombre a quien siempre le he tenido un cariño especial. Él tenía mucha experiencia, una larga carrera en la empresa y un conocimiento profundo de ella. Comenzó como mensajero y fue pasando por muchas áreas y departamentos hasta ocupar diversas vicepresidencias. Si alguien iba a apoyarme, sería él, un hombre sensible, innovador, incluyente y con más de treinta años en la organización.

“¿De dónde salió esa idea?”, me preguntó apenas mencioné que quería construir una “banca más humana”.

Respondí que justamente había salido de los contrarios, porque tenía la percepción de que la banca y las empresas en general habían perdido el sentido de lo humano en su gestión, el paso del tiempo lo había desdibujado. Teníamos la oportunidad de revertir y cambiar esta tendencia. Y tal vez esta era la mejor oportunidad para hacerlo.

Augusto comprendió la idea y le gustó el reto. Se convirtió entonces en un aliado incondicional y en un estratega vital para el camino que estábamos a punto de emprender. Fue tan importante su acompañamiento, que fue él quien creó la que se convertiría posterior y rápidamente en lo que llamamos la “Declaración”.

Ocurrió un día en que entró a mi oficina con una hoja y me dijo que había escrito lo

que quería que fuéramos. Decía: “Somos un grupo financiero humano donde las relaciones entre las personas están basadas en la confianza y nuestros líderes obran con respeto y con amor hacia sus equipos y clientes”.

Tenía un lápiz en la mano y taché la palabra “amor”. Pensaba que estábamos siendo muy intrusivos, creía que hablar de amor era ir demasiado lejos. Sin embargo, apenas la taché caí en cuenta de mi error y borré lo que había hecho. Pensé que si esa palabra había causado en mí tal reacción, debía dejarla. Pero si lo íbamos a decir, tenía que ser cierto. Chris Lowney, en su libro *El Liderazgo al estilo de los jesuitas*, describe claramente el impacto de aceptar y romper el paradigma de hablar de amor en el mundo empresarial, de promover el liderazgo movido por el amor, cuando señala que: “Mucho antes de que el amor sea una virtud corporativa que mejora el comportamiento del equipo, viene una posición personal de liderazgo. El líder movido por amor posee la visión para ver y tratar a los demás tales como son, no a través de filtros culturales, prejuicios o mentalidad estrecha que los disminuyen. Indica el camino hacia ambientes de mayor amor que temor, en los cuales muchas personas tendrán la oportunidad de alcanzar su total potencial humano”.

Por supuesto, Augusto y yo sabíamos lo difícil que sería. Hablábamos del significado y las implicaciones de incluir la palabra amor y de actuar bajo las premisas del humanismo. No solo mencionábamos el respeto sino que basábamos todo en la confianza. Hasta ese momento, parecía que los conceptos de humanidad y rentabilidad eran opuestos. Muchos creen que integridad es incompatible con el alto desempeño, así que nuestra propuesta asustó a más de uno. Como lo dice Leonardo Boff, en *El cuidado esencial*, queríamos aportar a que después de haber construido una economía de bienes materiales, “teníamos que desarrollar urgentemente una economía de cualidades humanas”.

Esa sacudida tenía como objetivo sacar a las personas de su zona de confort, proponerles que se miraran en el espejo y pensarán si estaban haciendo un trabajo humano o solo financiero; si estaban dando lo mejor de ellos; si estaban tomando decisiones éticas de manera cotidiana; si querían, en resumen, ser más para servir mejor.

Muchos no entendían de qué se trataba este nuevo enfoque. Muchos se resistieron activamente al cambio, otros de forma pasiva y otros lo acogieron con entusiasmo. Los primeros se fueron apenas sintieron los nuevos vientos de cambio. Uno de ellos llegó incluso a afirmar que para él era una fortuna retirarse para no tener que presenciar la

decadencia de la organización.

Sin embargo, estábamos decididos a continuar con el cambio. Nos habíamos convencido de que el rol de una empresa —de cualquier empresa— no es solo económico. Una empresa también tiene un rol social y ese hilo conductor, esa hoja de ruta, se convirtió en una de nuestras primeras declaraciones: “Queremos tener una organización rentable, eficiente, sostenible y basada en las personas”.

Un banco no es un lugar donde solo se presta dinero. Cualquier banco presta dinero. Lo importante es lo que está detrás de ese negocio: el propósito superior. Ese concepto nos iba a marcar y hacia él íbamos a dirigir todas nuestras acciones. Sabíamos que tener un propósito superior que nos uniera iba a hacer la diferencia en todo sentido, interna y externamente. Iba a ser el motor que nos impulsaría a alcanzar nuestros objetivos.

Había leído algo similar con Starbucks. Así como en el banco no solo se prestaba dinero, en Starbucks no solo se vendía café. Cualquier lugar puede vender un café, pero este en particular tenía como propósito superior propiciar encuentros entre amigos. Por eso sus tiendas tenían un diseño especial y su ubicación era cercana a oficinas y donde había alto tráfico de personas. Juntar amigos sí que es un gran propósito.

Me pregunté entonces cuál era ese propósito superior, ese compromiso social que teníamos en la empresa. Inicialmente dijimos que todos teníamos el cargo de cambiarles la vida a las personas, lo que luego evolucionó a decir que el compromiso de los 53 mil empleados era el de mejorarles la vida a las personas.

En ese aparentemente simple propósito se centraban los aprendizajes hasta ese momento: inclusión, respeto, cercanía, calidez, integridad, humanidad y valor compartido.

Esto significaba que seguía siendo fiel a la obligación de todo empresario y en especial del mandato que me había dado la Junta Directiva: continuar siendo una organización rentable; eso no cambiaba, lo que sí cambiaba era el concepto de rentabilidad. La rentabilidad no podía ser solo cuantitativa y todos debíamos estar convencidos de ello, comenzando por los accionistas, porque una de las funciones más importantes que tiene un presidente no es darles utilidades durante un año a los accionistas de su empresa, sino hacer que la rentabilidad sea perdurable en el tiempo. Que pasen, como en el caso de Bancolombia, más de 140 años y que sigan estando presentes los valores y las convicciones con las que se fundó. Esos mismos que compartí siempre y que me llevaron a trabajar en el grupo durante tantos años.

En esos primeros aprendizajes conocí al Grupo Consultoría. Ellos hicieron propuestas para comenzar nuestra transformación cultural, comenzando por el mapa de la cultura y realizando talleres con líderes. En esa época trabajaba con ellos Lina Lopera, que luego viajó a hacer un doctorado en la Universidad de Quebec. Allí conoció al profesor Merham Ibrahimy y le habló de nosotros. El profesor se interesó por nuestro trabajo y gracias a eso nos conocimos, primero a través de Internet y luego en persona. Fueron casi dos años de una conversación maravillosa, infinita, fluida, llena de aprendizajes y de lecciones de humanismo y administración humana. Cuando en una entrevista para la revista *Dinero* le preguntaron al profesor Ibrahimy qué pensaba sobre nuestra visión humanista de los negocios y de la vida, dijo:

Los valores que dan origen al management humano no son valores nuevos, son valores que se encuentran en los antiguos filósofos, en la religión cristiana y también en los pensadores más recientes de la historia. Lo que es novedoso es reconocer que la integración de esos valores a la gestión permite a la vez que el individuo sea feliz en su medio de trabajo y que la colectividad encuentre bienestar; adicionalmente, esta integración permite mantener altos niveles de desempeño y generar riqueza. Toda vez desde el nacimiento de la disciplina del management han existido dos visiones que se confrontan: una, orientada a crear riqueza en detrimento de los otros y la otra orientada a generar riqueza con los otros. Es necesario precisar que esta segunda visión está presente en un número significativo de empresas en el mundo, incluso esta mirada es la base de la sociedad y de la economía de varios países, notablemente de los países escandinavos. Estas sociedades muestran que la justicia social y el buen desempeño económico pueden cohabitar. Hoy la idea de una banca más humana se inscribe en nuestra opinión en este sentido, es decir, en la necesidad de un banco próspero que conozca el crecimiento, pero que dicho crecimiento y generación de riqueza sirva a los empleados, a la colectividad, así como a los accionistas.

Habíamos escogido otro camino. Uno de tantos, es cierto. Uno por el que aún no transitábamos, pero que debíamos comenzar a construir con los principios que nos habíamos planteado. Ese camino nos debía llevar entonces a un resultado superior.

Todos somos importantes, siempre

Proponer un cambio de mentalidad, evolucionar con la forma de pensar y aproximar las cosas en la vida de una manera diferente no era fácil y menos en un empresa donde todo era grande y complejo. Comenzamos por mostrar qué era la banca más humana a quienes eran más cercanos, nuestros colaboradores. Lo que buscábamos con esto era que ese conocimiento, esa forma de hacer las cosas, permeara en todos los ámbitos y hábitos.

Fue por eso que una de las primeras reuniones que tuve fue con el equipo de directivos. Nos fuimos durante tres días a Quirama, un recinto de pensamiento ubicado en Rionegro (Antioquia), un lugar perfecto para estar concentrados y analizar lo que queríamos lograr. En algún momento de esos tres días recibí una llamada de Juan Luis Mejía, buen amigo, rector de la Universidad EAFIT, que me preguntó si nos encontrábamos en planeación estratégica.

Al comienzo le dije que no, porque en realidad no estábamos hablando ni de eficiencia, ni de metas económicas y comerciales, pero luego comprendí que sí. Estábamos planeando el futuro de nuestra organización desde otra perspectiva. Y le dije que tenía razón. Tal vez la planeación estratégica más importante se llevaba a cabo en esos tres días, porque nos preparábamos, como organización, para cambiar. Y tal vez el ejercicio estratégico más importante que puede tener cualquier organización y que a veces es imperceptible —o no es explícito— es el que se basa en la creación y la generación de confianza, principalmente entre los equipos de trabajo para que a su vez estos la incorporen en su cultura y la transmitan a todos los públicos y las personas con las que se relacionan.

Los primeros ejercicios, liderados por un equipo de consultores externos de la firma Newfield, los enfocamos en aprender cinco conceptos básicos que queríamos que sirvieran de base a la humanización del grupo y de cada uno de nosotros. Estos cinco

elementos eran necesarios para sentar las bases para mejorar la comunicación, las relaciones entre las personas, y al final, establecer el marco de acción y el ambiente propicio para desarrollar nuestras actividades tanto hacia adentro como hacia afuera.

1. *Aprender a hablar.* Uno cree que sabe hablar, pero no es cierto. Hablar no es solo pronunciar palabras. Hablar es saber tener una conversación. Cómo transmitir lo que pensamos, el tono en el que lo decimos, la claridad del mensaje, nuestro lenguaje corporal.
2. *Aprender a escuchar.* Para poder hablar, hay que escuchar. Cuando hay una reunión más de uno se encuentra distraído, son múltiples las causas, empezando por los celulares y los computadores. Y a veces, enfrente de un interlocutor que nos habla, uno solo piensa en lo que le va a responder y por eso no escucha. Hace poco leí que uno de los grandes problemas de comunicación de las personas es que cuando escuchan no lo hacen para entender sino para responder. Escuchar no es esperar que el otro acabe de hablar. Escuchar es muy diferente a oír.
3. *Aprender a manejar los juicios y los prejuicios.* Los sentimientos son parte de la naturaleza del hombre. Somos rápidos en juzgar a los demás, y en basarnos en experiencias pasadas para emitir veredictos, casi siempre injustos, que provienen de múltiples situaciones: qué me dijo o qué no me dijo, me miró o no me miró, no me respondió, no me contestó y así sucesivamente. Todo esto nos impide dejar que una relación fluya de verdad. Vivimos anclados al pasado, con poca frecuencia perdonamos los errores o las equivocaciones de los demás. Pero hay una gran diferencia entre emitir un juicio y una afirmación.
4. *Aprender a controlar las emociones.* Al principio era muy duro, porque oía que las presentaciones, las conversaciones y las discusiones escalaban hasta un lenguaje muy fuerte y quería que parte del ejercicio fuera moderar eso. Este era un cambio fundamental, porque muchas veces las organizaciones y las relaciones entre personas no avanzan y, por el contrario, se deterioran, debido a un grito o a una frase que duele y desmoraliza en lo más profundo del ser.
5. *Aprender a cumplir las promesas.* Cuando uno no cumple lo que promete, bien sea en una organización o en una familia o entre amigos, genera desconfianza y por lo tanto se pierde la credibilidad. En el programa Utopía, de los hermanos lasallistas en Yopal (en Casanare, Colombia), tienen un decálogo de actuación que son sus

reglas de oro de comportamiento. Una de las que más me llamó la atención dice: “Vales lo que vale tu palabra”.

Esas cinco premisas fueron la base, el pilar, sobre el cual construimos todo el resto: las relaciones con los clientes, las relaciones entre empleados, las relaciones con la sociedad y con las autoridades. Cada problema —y por supuesto cada solución— se enmarca dentro de estas cinco características y, cuando comenzamos nuestra construcción, las cinco herramientas de la banca más humana fueron indispensables para crear un lenguaje, una forma de comunicarnos y unos parámetros de actuación que determinaron nuestras relaciones con los demás.

Mi siguiente reunión fue con el personal de servicio. Las señoras que sirven los tintos, las que ayudan con el aseo, el personal de mantenimiento, el personal de vigilancia. Estos hombres y mujeres que están siempre detrás de la escena y que casi nunca tienen la oportunidad de reunirse, de exponer sus ideas, de hablar con sus jefes o sus colegas. Cerca de cuatrocientas personas nos juntamos en el auditorio, ese mismo recinto que ellos arreglan, limpian, cuidan y adecúan, pero que no utilizan. Quería que sintieran que ellos también eran protagonistas y partícipes de un trabajo colectivo al que mucho le aportaban.

Durante la reunión les dije quién era el nuevo presidente, les dije que quería que fueran los primeros en hablar con él y que mi puerta siempre iba a estar abierta para ellos.

Muchas veces ignoramos o desconocemos la labor que estos hombres y mujeres desempeñan en nuestra vida. Su trabajo silencioso y eficiente pasa desapercibido la mayoría de las veces y no nos damos cuenta de la falta que hacen. Por eso quería reunirme con ellos. Para agradecerles su labor diaria y sobre todo para decirles que eran importantes. Esa reunión fue la semilla de muchas otras formas de hacer visibles a los invisibles y sobre todo de mostrar con hechos que “todos somos importantes, siempre”, que es una de las frases más emblemáticas de la transformación del banco.

La tercera reunión fue con los sindicatos. Como ocurrió con los miembros del personal de aseo, este encuentro lo hice en un lugar muy simbólico: la sala de reuniones de la Junta Directiva. Esto significaba que los reconocía, que eran importantes, que quería establecer una buena relación con ellos.

Lo primero que les dije fue que sus banderas (la igualdad, el respeto, el diálogo) eran

las mías. Y que si no se reinventaban, iban a perder muy pronto la razón de ser. Era más una forma de mostrar dónde coincidíamos en el pensamiento y una invitación a trabajar juntos, con respeto y dedicación, a pesar de las diferencias que en el camino podríamos llegar a tener frente a la visión de los problemas y sus soluciones.

Muchos de ellos reaccionaron de una manera muy positiva. Recuerdo que una de las sindicalistas me regaló una cajita con oraciones para cada día, otros me mandaron cartas y otros construyeron una relación cercana conmigo, entre ellos los presidentes de los sindicatos y otros directivos. De hecho, a uno de ellos lo había conocido hacía muchos años, cuando yo era director jurídico del banco.

En ese entonces tuve la oportunidad de apoyarlo en un problema jurídico personal y lo resolvimos después de varias horas de haber trabajado juntos un viernes en la noche, después de terminar nuestra jornada semanal. Pensé que tomaría un par de horas y que muy pronto podría estar celebrando el fin de semana, pero no fue así.

Cuando nos volvimos a encontrar, años después, él como presidente del Sindicato y yo como presidente de Bancolombia, aún recordábamos ese encuentro, en el que trabajamos juntos. En esa época no tenía forma de saber que nuestros caminos se cruzarían de nuevo, pero gracias a ese momento del pasado, había un precedente de recíproco aprecio. Eso me enseñó que si uno es solidario, tarde o temprano esa actitud se devuelve con creces.

6

La confianza: base de todo

La confianza es la base de todas las relaciones. No hay nada que produzca mayores resultados, en todos los niveles, persona, empresa o sociedad, que la confianza. A mayor confianza, mejores resultados.

En mi casa la confianza era parte de nuestro comportamiento diario. En su almacén de música, mi padre basaba las relaciones con los clientes en la confianza. Permitía que le pagaran a plazos sin haber firmado un pagaré o una letra y, que yo recuerde, nunca hubo un cliente que incumpliera su promesa.

En las organizaciones, así suene paradójico, debería ocurrir algo similar. Así, por ejemplo, en un banco, la gente le confía su dinero y nosotros deberíamos responder de la misma forma, confiando en el cliente. Sin embargo, la legislación financiera está basada en lo opuesto, diseñada a partir de la desconfianza: claves, huellas digitales, verificación de firmas, confirmación de identidad.

Es cierto que hay fraudes y que las empresas deben protegerse, pero el primer paso para que exista una relación entre un cliente y una empresa es justamente la confianza. Si logramos que los clientes confíen en nosotros, podremos alcanzar mejores relaciones.

Por supuesto que la confianza no viene sola, hay que ganársela. Si éramos humanos, cálidos e incluyentes, si éramos de verdad una “banca más humana”, las personas comenzarían a vernos de una manera diferente. Si estábamos comprometidos con mejorar la vida de las personas, con servir mejor, con ser mejores actores sociales, íbamos a generar más confianza. Esto ocurría básicamente para que los clientes tuvieran buenas experiencias en su relación con la entidad. Un cajero amable, una sonrisa, un buen trato. Lo que ocurre al final de este proceso es entonces que si el cliente sale contento, si tiene una buena y grata experiencia, si siente que cuidamos de él y de su entorno, no solo quedará satisfecho, no solo nos quiere, sino que nos recomienda. Y si lo hace, nosotros crecemos. Un círculo virtuoso.

La confianza entonces se convirtió en el punto cero, el primer paso del camino que debíamos recorrer. Necesitábamos generar confianza, respeto y al tiempo confiar y respetar a nuestros clientes, nuestras autoridades, nuestra sociedad y, sobre todo, nuestros empleados.

Rafael Echeverría, en su libro *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, hace un profundo análisis sobre la importancia, el valor y el efecto de la confianza en cualquier clase de relaciones. Allí afirma que si bien antes las empresas basaban la consecución de sus objetivos en mandar y controlar, esto ha venido perdiendo efectividad. Ya no es dando órdenes y que se ejecuten como se consiguen los resultados, no es el miedo como herramienta de presión, donde la falta de confianza incrementa el temor, pues ya comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo.

Dice Echeverría que se habla mucho de confianza pero que poco se conoce de ella, no tiene claros indicadores que permitan deducir cómo se construye, cómo se administra o cómo se destruye y cómo es posible restaurarla cuando ha sido lesionada. Por eso afirma de manera contundente que la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza.

Solo a partir del nivel e importancia que le demos a la construcción de una verdadera cultura de confianza, bien sea en la empresa, en el hogar o en la sociedad, es que podemos esperar el mismo nivel de resultados. Por eso se dice que la confianza es un multiplicador de rendimientos.

De esto es de lo que trata la “economía de la confianza”, donde se entiende que la confianza es un ingreso sostenible y la desconfianza un gasto que todos pagamos.

Hacia una transformación trascendente

La mayoría de empresas y organizaciones tiene una jerarquía, que muchas veces se dibuja en forma de pirámide.

El presidente o el gerente se encuentra en la cima de esa pirámide y el resto se encuentra debajo: vicepresidentes, directores, empleados.

Sin embargo, no comparto ese esquema. Como creo que “todos somos importantes, siempre”, estoy convencido de que cada persona debe cumplir un papel en la organización, y cada papel es vital para el buen funcionamiento del equipo.

Es por esto que hicimos, en lugar de una pirámide, una regla. En la regla había nueve compartimentos, nueve vicepresidencias, y en cada uno de ellos había un grupo de personas con una función. Mi espacio, el de la presidencia, ni siquiera estaba en el centro, sino que en esa regla, de izquierda a derecha, ocupaba el tercer lugar. Con esto queríamos enviar un mensaje claro, todo en una organización habla, hasta los cuadros que representan la estructura organizacional. Y nosotros queríamos que ese cuadro dijera, principalmente, que nuestro trabajo era en equipo y no importaba dónde nos ubicáramos, pero también que nos interesaba y le dábamos más importancia a la coordinación que a la subordinación.

Todos éramos parte de un propósito común, de una responsabilidad compartida, que era producir una transformación que trascendiera, tanto a nivel de individuos como a nivel de empresa y al final que influyera en la sociedad, como siempre me lo decía mi amigo Héctor Arango, exvicepresidente de la Compañía Nacional de Chocolates, y ahora un importante líder social, vinculado con múltiples fundaciones.

Queríamos cambiar desde adentro, para lograr cambiar nuestro entorno. Idealista sí, pero realizable y ejecutable también. Por supuesto, este no es solo un cambio que se logra desde la empresa. Para hacerlo necesitábamos saber que cada uno de nosotros era miembro de un grupo de trabajo, pero además de una familia, de un barrio, de una

ciudad o de un país. Y todos teníamos ese compromiso, especialmente con nosotros mismos.

Si cada uno de nosotros comienza a pensar así, a dejar a un lado la apatía, la indiferencia y hasta la indolencia, se pueden lograr resultados que influyan en toda la sociedad. Buscábamos una transformación pero no cualquier clase de transformación, no solo un cambio o una evolución, sino una transformación que trascendiera, que dejara huella, que inspirara. Queríamos crear conciencia, pero que se tradujera como la capacidad de entender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Queríamos tener una organización y unas personas conscientes, comprometidas en lograr una visión más allá de lo individual, que reuniera las personas en torno a un esfuerzo común capaz de producir resultados superiores bajo las premisas de libertad, responsabilidad e integridad, como lo había enseñado Fredy Kofman en su libro, *La empresa consciente*.

Ese proceso de transformación trascendente y sostenible se daría a partir de la cultura, definiendo un mapa de ruta, una agenda de cambio. Nos preguntábamos, ¿cómo iniciar un proceso en el cual las personas encuentren significado y sentido? Nuestra meta era alcanzar una visión compartida, un elemento clave en el desarrollo.

Después de haber comenzado a recorrer intuitivamente nuestro camino, hacia un propósito y desempeño superiores, empecé a recibir documentos, informes, libros que tenían plena concordancia con lo que habíamos imaginado y veníamos diseñando. Hace poco, luego de mi retiro del banco, me llamó la atención un libro llamado *Capitalismo consciente*, que me había regalado Alfredo Hoyos, el líder y fundador de la cadena de comidas Frisby. La poderosa tesis del libro, sobre el papel que cumplen las empresas hoy en día en una sociedad, fue reseñada de manera precisa por el portal Expok, donde se hace referencia a ese modelo de la siguiente manera:

El término fue acuñado por John Mackey, fundador y CEO de Whole Foods, y Raj Sisodia, profesor en Babson College, autores del libro: Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business.

Lo que propone la teoría del capitalismo consciente es un concepto y organización que cree que la libre empresa es el más poderoso sistema de cooperación social y progreso humano y que se puede ir más allá si se explota su potencial para hacer un impacto positivo en el mundo.

Sus cuatro propósitos son:

1. Propósito superior: a pesar de que las ganancias financieras son importantes, las empresas pueden tener un enfoque más allá de hacer dinero. La razón por la que una compañía existe debe ir más lejos,

logrando así inspirar, involucrar y energizar a sus grupos de interés.

2. Orientación a grupos de interés: reconocer la naturaleza interdependiente de la vida y de los negocios, creando valor tanto para los clientes como para empleados, proveedores, inversionistas, la comunidad y todos los stakeholders. Esto se hace porque un grupo saludable de stakeholders generará un sistema de negocios saludable.

3. Liderazgo consciente: los líderes son personas que ven un camino e inspiran a otros para que lo sigan también. Los líderes conscientes abrazan el propósito superior y se enfocan en crear valor para todos los grupos de interés y en armonizar todos sus intereses, porque reconocen el importante rol de la cultura corporativa.

4. Cultura consciente: se refiere a conectar a cada grupo de interés entre sí y con el propósito, las personas y los procesos que forman la compañía”.

Al frente, como encargado de llevar a cabo este proyecto, me decían que para afianzar la nueva cultura se requería de mucha energía para movilizar, de palabras para inspirar, del ejemplo para generar confianza y del acompañamiento para seguir creyendo.

Los retos que trae una transformación cultural son inmensos y los resultados no se ven de la noche a la mañana. Sin embargo la perseverancia, la pasión y lo humano de las personas mostraba sus frutos y empezaron a observarse de manera natural mucho antes de lo que nos imaginamos.

8

Le estamos poniendo el alma

Fue justamente en una de esas conversaciones en grupo que apareció la frase que se convirtió en nuestro eslogan. Poco tiempo después de haber comenzado mi trabajo como presidente, cité a una reunión a diferentes colaboradores de diversas áreas, personas que nos acompañaban interna y externamente, funcionarios de mercadeo, Andrés Mazuera —el presidente de nuestra agencia de publicidad—, asesores externos de comunicaciones, directivos de nuestra Fundación y de algunas vicepresidencias.

Ya para ese entonces teníamos una propuesta interna coherente, atada con un lenguaje común. Habíamos comenzado el cambio de la organización hacia adentro y quería que los clientes, el país y las autoridades supieran que éramos diferentes.

Las empresas —como las personas— tienen su propia personalidad. Un ADN, un conjunto de principios y valores, heredados y adquiridos, esos rasgos que nos describen e identifican. La nuestra también los tenía, y queríamos mostrar cómo nos íbamos a convertir en la banca (la empresa, la sociedad) más humana.

Queríamos, desde un mensaje potente y auténtico, y a la vez comprometedor, marcar un hito, no podía ser una gestión común y corriente. Se trataba de desafiar un mercado frío e incrédulo, acostumbrado a vivir “más de lo mismo”. Había que generar un impacto refrescante y positivo.

La meta, nada fácil por cierto, era hacer un esfuerzo para que entendiéramos qué era ser “más humanos”, es decir, se entendiera de raíz nuestra verdadera misión para con la sociedad, como facilitadores de bienestar para un país que realmente lo necesitaba y no solo, aunque también claro dentro de nuestra visión, que esa nueva forma de comportarnos probara ser tan o más rentable que el *modus operandi* tradicional y acartonado al que todos estábamos acostumbrados.

Aunque hoy podemos decir que esa identidad, esa comunicación y esa forma de ser y actuar tuvieron buenos resultados, que en algunos casos fueron sonoros, contundentes y

sensibilizadores a nivel cultural, corporativo y social, en su momento esta nueva estrategia fue algo realmente impactante, retador y, para algunos críticos y detractores, imposible de lograr.

Teníamos que entender que, sin que los usuarios y clientes fueran parte activa del proceso de cambio, nada se iba a lograr. La pregunta a resolver era cuál iba a ser el diferenciador en la percepción del banco y cómo íbamos a hacer para desmarcarnos de la categoría de ser “un mal necesario”, como lo veíamos dentro de nuestra postura crítica de la industria. Además debíamos tener la capacidad de crear un verdadero vínculo de empatía y cariño de nuestros usuarios y clientes. ¿Cómo hacer para *trascender* ante la comunidad? ¿Cómo salirnos de la banal pelea de la transaccionalidad y pasar a ser realmente importantes en la vida de nuestros clientes? De hecho, la palabra “trascender” se mencionaba consistentemente en nuestras conversaciones internas.

Trabajar en una categoría acartonada como la bancaria siempre ha sido un reto para la comunicación. Tradicionalmente los mensajes se basan en lo sólidos, innovadores y confiables que son los bancos. El posicionamiento de muchas entidades bancarias habla de su grandiosidad y arrogancia, lo que ha sido bastante plano y poco sorprendente. Pero en esta oportunidad definitivamente no sería así, por lo menos no con el reto como nos lo estábamos planteando.

La tarea era encontrar un concepto aglutinador que sirviera para comunicar el espíritu de la banca más humana que movilizara las personas, que cada uno lo adoptara y lo sintiera propio para que fuera vivido en el día a día y pudiera ser expresado de puertas para afuera con la convicción necesaria para lograr su éxito.

Sin embargo, como siempre sucede con las ideas en desarrollo, teníamos muchos hilos sueltos y le faltaba simplicidad al concepto como para poderlo llevar a un eslogan que lo resumiera todo. Dimos muchas vueltas y recorrimos muchos caminos, donde hubo de todo, desde viajes hasta discusiones, pasando por bocetos y tachaduras.

Al final se llegó a una frase que parecía que llenaba los requerimientos conceptuales de una manera lo suficientemente simple como para poder escribirse de forma corta e impactante: “Ponle el alma”. Era una frase bonita que invitaba a que la sociedad se esforzara más por conseguir un mejor país y a nuestros colaboradores para que hicieran lo mismo.

Pero algo no cuadraba en todo esto. Si bien era inspirador, motivador y se sentía humano, “Ponle el alma” no parecía ser lo suficientemente cercano e incluyente, y de

hecho se sentía un poco arrogante, algo que queríamos erradicar de las percepciones que se tienen sobre la industria y la banca.

Esto llevó a una leve, pero significativa modificación: pasamos de “Ponle el alma” a “Pongámosle el alma”. Hasta ahí íbamos bien, pero hacía falta la segunda parte de esta nueva ecuación y era que, aparte de apropiarnos del compromiso, debíamos ser lo suficientemente humildes como para entender que un cambio tan fuerte como este es un proceso, algo que nunca termina, porque siempre habrá cosas que mejorar. Por eso le dimos otra pequeña vuelta de tuerca para llegar a algo más contundente que fue: “Le estamos poniendo el alma”, que mostraba un concepto que podía albergar los principios de calidez, cercanía, respeto e inclusión, comunicándolos con un desarrollo más humilde, cero arrogante, más como un compromiso personal de la organización hacia sus clientes, además de aceptar que era un proceso sin fin, que no terminaba, que requería que todos los días nos esforzáramos más y más por lograr esa anhelada, pero imposible perfección.

“Le estamos poniendo el alma” nació con fuerza desde ese momento y nos marcó visiblemente en el mercado.

Logramos identificar que el poder de este concepto radicaba en la forma como se conectaba emocionalmente con las personas y el compromiso que demostraba. Además tenía un estilo visual muy característico que le daba unidad y consistencia a cada punto de contacto con sus públicos de relación en cada una de sus comunicaciones publicitarias.

“Le estamos poniendo el alma” marcó un esfuerzo notorio por comprometernos con la sociedad y por darle un verdadero sentido a la misión social que teníamos. Esta fue la columna vertebral de nuestra estrategia corporativa, la cual buscábamos construir hacia la perdurabilidad.

No obstante, así como hubo gran aceptación, también tuvo detractores tanto en nuestro público externo (clientes que se veían afectados por brechas en el servicio, o por brechas entre el propósito declarado y el real servicio prestado por nosotros), como también tensiones y cierta resistencia interna.

Pero a pesar de eso, construimos una marca que le probó al duro e implacable mundo de los negocios que sí nos podíamos comprometer socialmente desde nuestros principios. Logramos fortalecer nuestra posición en el mercado de los servicios financieros a partir de una genuina identificación con la marca y lo que hacíamos.

La humanización de la banca fue una gran enseñanza para los líderes empresariales, a quienes queríamos enviarles el mensaje de que era posible construir un negocio perdurable desde un enfoque humano basado en el respeto por la dignidad humana y en el compromiso por servir a la sociedad y a las personas.

Muchas veces pensamos que esas frases publicitarias son simplemente bonitas, pero nosotros queríamos que fuera más que eso. “Le estamos poniendo el alma” era una promesa, y siempre debíamos cumplir nuestras promesas, así que era necesario que fuéramos coherentes con ella.

Sabíamos que la dificultad era enorme, que no siempre íbamos a lograr que los clientes estuvieran satisfechos, que nos recomendaran, que tuvieran una experiencia grata, pero ponerle el alma significaba que siempre íbamos a intentarlo.

Finalmente, como parte de este proceso de reflexión, quisimos dejar plasmado nuestro sentimiento de querer hacer las cosas de manera diferente, con un alto nivel de compromiso, y para ello nos propusimos describirlo en lo que llamamos un manifiesto, una especie de libreto que le daba un profundo sentido a nuestra declaración de “ponerle el alma”, que respaldaba nuestras acciones y que quedó recogido de la siguiente manera:

*La diferencia que existe entre hacer las cosas y hacerlas con el alma
Todos nos preguntamos qué es lo que nos hace levantar cada día, qué nos mueve, qué nos impulsa a hacer
las cosas.
La respuesta está a nuestro alrededor, está en la gente, está en aquellas personas en las que encontramos
esa actitud maravillosa ante la vida y ese algo que los hace sentir orgullosos de sí mismos y de lo que
hacen, son ellos los que nos enseñan que existe una diferencia para hacer las cosas.
Esa diferencia que existe,
entre cantar y hacer sentir,
entre jugar y volver loco a un país,
entre pintar y emocionar, entre tener un hijo y crecer con él,
entre ver y observar,
entre oír y escuchar,
entre hablar y conversar.
La diferencia entre caer y caer para levantarse,
entre construir y trascender,
entre escribir y enamorar,
entre querer y amar, entre nacer en un país y hacer país.
Esa diferencia que hay entre trabajar por un sueldo
y trabajar por una sonrisa,
entre dar los buenos días y desear los buenos días,
entre trabajar con personas y hacer felices a esas personas,
entre decir sí y comprometerse. Es esa gran diferencia que hay entre hacer las cosas*

y hacerlas con el alma, como solo nosotros sabemos hacerlo

9

La elección

Por supuesto, había críticas, expectativas, escepticismo, incredulidad. Todo ello era muy comprensible. Cómo se va a hablar en un banco de alma o amor, eso es para un colegio, una iglesia o una familia. Pero ese era nuestro propósito, vivir lo cotidiano, lo que siente una persona lo siente una empresa como colectivo, como expresión y suma de ese sentir individual, humano. Al banco le había ido muy bien con la forma y el estilo como se hacían las cosas y se obtenían los resultados. Venía precedido de unos grandes líderes, intachables, valiosos, comprometidos. No había dificultades mayores y hubiéramos podido seguir igual. Sin embargo, quería ir más allá. Ese era el gran reto, cómo avanzar, evolucionar, sembrar y cosechar de otra manera y, por supuesto, tomar otro camino. Había recibido un gran banco, pero debía entregarlo mejor.

Hubo varios directivos que no creían en esto y tuve que tomar decisiones difíciles, muy duras y complejas, y con frecuencia me encontré en una encrucijada. Por muchas razones, entre otras por su forma de ver y hacer empresa, no podían ser mis compañeros de viaje.

Si una persona estaba en desacuerdo con la política que queríamos implementar, por supuesto conversaba con ella, indagaba sus preocupaciones, sus intereses. Pero si yo veía que lo único que le iba a producir su nueva forma de trabajar y los compromisos y acciones que requería esta propuesta audaz eran frustraciones, debía actuar con coherencia y tal vez —como lo decían en el Instituto Disney cuando fuimos a aprender sobre el arte de servir— lo invitaba a que fuera feliz en otro lugar. No podía hacer parte de esta propuesta.

Sabía que la apuesta era dura y que si las cosas no salían como lo planeábamos yo iba a ser el primer “crucificado”, tanto por la Junta como por los accionistas y el mercado en general. La idea era clara, escogimos trabajar de una manera, y esa manera nos obligaba a obtener un desempeño superior a partir del cambio de mentalidad. Nuestro desempeño,

rendimiento y resultados debían ser extraordinarios. Sabía que eso se podía, sabía que eso sucedería poniendo a las personas en el centro, con absoluto convencimiento, de manera natural, espontánea y genuina. Generar confianza y credibilidad, y por lo tanto buena reputación, con todas las personas con las que teníamos relación iba a ser la clave. Ese era el ecosistema que teníamos que crear y cuidar. Una línea coherente de gestión empresarial activada desde la dimensión humana. Crear relaciones de largo plazo basadas en el respeto y la confianza, para hacer perdurable lo que había sido puesto en nuestras manos.

Queríamos plasmar de manera sencilla la visión humana de nuestras relaciones y su impacto financiero y económico. Esto lo hicimos a través de nuestra estrategia, que denominamos Visión 20/20, así como suena, oftalmológicamente hablando, porque queríamos tener nítida nuestra visión, poner nuestros ojos hacia donde nos dirigíamos. Porque, como lo aprendí hace muchos años por un consultor, la estrategia es escogencia y la escogencia es renuncia. Y el camino de lo humano como esencia de la gestión empresarial fue la nuestra. Cuatro pilares determinarían para los años siguientes todas nuestras acciones y decisiones:

1. Era nuestro deseo tener personas comprometidas con lo humano, que creyeran en la banca más humana.
2. Que le dieran el mayor valor a lo que significaba tener y generar confianza.
3. Y para ello, teníamos que escoger un modelo de gestión basado en la innovación de tal manera que se produjera una experiencia grata en los clientes.
4. Finalmente, todo lo anterior, reunido y alineado, debería hacer parte de lo que nos fijaríamos para alcanzar un crecimiento sostenible.

Nos propusimos ser un actor económico y social relevante. Internamente decíamos que queríamos ser una organización que contribuyera a que los países donde estuviéramos fueran económicamente prósperos, ambientalmente saludables y socialmente incluyentes. Esta visión, unos años después, la encontré muy bien descrita en el libro *Dios, el dinero y la conciencia*, un diálogo entre Jochen Zeitz, el presidente de Puma —la empresa alemana de productos deportivos—, y el monje benedictino Anselmo Grüm, que decía: “La economía aporta muchas cosas buenas a la sociedad: puestos de trabajo, productos, servicios. ¿Qué pasaría si los líderes económicos

cooperaran de vez en cuando para reflexionar sobre sus obligaciones respecto al medio ambiente y la humanidad en lugar de limitarse a competir unos con otros con vistas a maximizar sus beneficios?”.

Nada de esto hubiera sido posible si no hubiéramos contado con una clara estrategia de comunicación. Si no nos hubiéramos dedicado a planear con sumo cuidado y con todo detalle lo que queríamos hacer, cómo nos comunicaríamos interna y externamente, qué diríamos y a quién, en qué momento, cómo manejaríamos las crisis, cómo asumiríamos nuestra dificultades, cómo dábamos noticia de nuestros logros, cómo hacíamos sentir orgullo por las metas cumplidas, cómo haríamos que todas las personas con las que nos relacionáramos sintieran que eran parte de esta nueva construcción de cultura que habría de producir resultados superiores, como expresar el estilo de liderazgo que requeríamos y promovíamos, cómo inspirar para dejar huella y sentir que todos teníamos un propósito común. Para ello creamos el Comité de Identidad, un foro interno donde diseñábamos el alcance, la forma y el fondo de nuestras actuaciones, liderados por un equipo interno que dependía de la presidencia y que integraban los directivos a cargo de las comunicaciones, la proyección institucional, la sostenibilidad, la responsabilidad social, la marca y el mercadeo.

¿Qué hicimos y qué logramos en un poco más de cinco años? Vimos un camino y estuvimos dispuestos a recorrerlo juntos.

II

Empezamos bien, pero aún faltaba mucho camino por
recorrer

10

El encargo de mejorarles la vida a las personas.

El propósito superior que nos unía

La hija de una amiga de mi mamá me pidió gestionar un crédito hipotecario para un conductor que le prestaba sus servicios. No era un favor, propiamente dicho, porque Joselito (así se llamaba) tenía los papeles en regla y cumplía con los requisitos. Envié entonces la solicitud y aprobaron el préstamo sin problema. Sin embargo, para agradecerme, Joselito y mi amiga Mónica me enviaron una carta en la que al final me hacían una pregunta: ¿alguna vez te has detenido a pensar que tienes un cargo que le cambia la vida a la gente?

No lo había pensado así, pero elaborando aún más, llegué a la conclusión de que no tenía el cargo sino el encargo de transformar vidas. Y no solo yo, sino los 53 mil empleados que, como yo, tenían la misión de brindarle una experiencia grata al cliente. Y fue así como en cada una de mis presentaciones incorporé esta anécdota y este aprendizaje. Cada momento de la vida en el que entramos en contacto con una persona lo podemos volver un momento mágico, único, maravilloso. Fue así como empecé a decir que, en la vida, todos teníamos el mismo cargo, el cargo de cambiarle la vida a la gente. Y no solo el cargo sino el encargo de hacerlo.

Si bien la idea de la humanización de la banca nació y se gestó con los empleados, era necesario, para hacerla realidad, continuar con la transformación hacia los clientes y hacia todo nuestro entorno. Debíamos mejorarles la vida y conseguir un efecto multiplicador en sus familias, en la sociedad y en el país.

La tarea era tremendamente difícil, y no puedo decir que hayamos conseguido triunfar en todos los ámbitos. Sin embargo, comenzamos a transformar lo que les molestaba más a los clientes de los bancos y en general del mundo empresarial: la falta de sensibilidad, tal vez, y siendo estrictos con nosotros mismos, de humanidad.

En los años en los que trabajé como director jurídico, lo que más dolor me producía

era que debíamos embargar los bienes de los clientes. Los abogados externos generalmente, al adelantar los procesos ejecutivos de cobro, debían embargar las casas, autos, bienes y negocios de quienes no podían cumplir con sus pagos.

Con frecuencia me preguntaba por qué. Nadie deja de pagar las cuotas de su casa o retira sus hijos de un buen colegio o renuncia al pago de una buena póliza de salud porque quiere. Son reveses de fortuna, malas inversiones, malas asesorías, dificultades económicas, la pérdida del empleo, tantas razones que llevan a las personas a perder lo que han conseguido con su trabajo.

Teníamos que pensar sobre esto, con absoluta sinceridad. ¿Cuántas veces los indicadores de cartera vencida son culpa de nosotros mismos que vendemos productos de crédito a quien no puede pagarlos o ya está sobre endeudado? ¿Acaso estábamos prestando una buena asesoría? El ciclo era el mismo en el sistema financiero: entregábamos una tarjeta de crédito a un cliente sin ser muy profundos en conocer su real capacidad adquisitiva. Estos se endeudaban, no lograban pagar las cuotas y nosotros los embargábamos. Había que replantear la relación desde el comienzo.

Se nos volvió un gran reto en todo sentido y en todas las relaciones, teníamos que ser capaces de conocer al cliente, incluso mejor de lo que él se conocía a sí mismo.

Ponerse en sus zapatos y caminar con él significaba no vender un producto solamente para ganar una comisión, sino hacer una venta responsable. Y eso significaba que teníamos que escucharlo, conocer sus necesidades y asesorarlo. No se trataba de vender cien tarjetas de crédito al año, si al final nos devolvían treinta, entraban veinte en mora y nos cancelaban otro tanto.

Redactamos entonces unas preguntas que debían hacerle nuestros vendedores al cliente: ¿Lo necesita? ¿Lo puede pagar? ¿Tiene la información necesaria para tomar una decisión? Esta sencilla metodología cambió por completo la forma de trabajo en nuestras relaciones comerciales. Era un momento para hacer consciente al cliente de su situación, de si realmente necesitaba nuestro producto o servicio o si podía pagarlo o no. A lo mejor en ese instante el cliente nos decía “no”, pero de lo que sí estábamos seguros es que cuando el cliente podía decir “sí”, es decir, que lo necesitaba o que lo podía pagar, volvía donde nosotros, porque no le vendíamos cosas, sino que lo asesorábamos.

Paralelo a eso, comenzó a cambiar también la forma en que abordábamos el manejo de las dificultades de las personas. Por ejemplo, la que llamábamos la Unidad de Recuperación de Activos (URA) pasó a llamarse Unidad de Conciliación. Buscábamos

que se supiera desde su nombre que era un área que tenía por finalidad buscar consensos y conciliar con las personas.

A los abogados los contratábamos principalmente para que presentaran una demanda, embargaran y recuperaran activos para pagarnos. Pero eso también cambió, porque comenzamos a buscar soluciones a los problemas de los clientes y a hacerlo juntos, inclusive desde las áreas administrativas, para poner toda nuestra capacidad de gestión e información a su servicio. A los abogados externos, encargados de la recuperación de la cartera, también los invitamos a cambiar su mentalidad, su forma de relacionarse o de adelantar su trabajo con nosotros y con los clientes. Entre otras cosas, fue así como empezamos a generar nuevos esquemas de remuneración, donde se privilegiaba el pago de honorarios más por la capacidad de conciliar con los clientes que por demandarlos. Les dimos una hoja de ruta para establecer cuotas y formas de pago, y además los invitamos a tener iniciativas y ser recursivos a la hora de ayudarlos a salir de sus deudas. Por ejemplo, si un cliente que vendía lapiceros estaba endeudado, nosotros podíamos considerar la posibilidad de que se convirtiera en nuestro proveedor de lapiceros, y así lo ayudábamos a sacar adelante su fábrica o su negocio.

En el mundo del derecho y de las instituciones financieras, casi siempre la primera opción es demandar, pero al cabo de un tiempo, en nuestro caso, pasó a ser de las últimas opciones. El resultado final no podía ser mejor, las relaciones con los clientes tuvieron un giro trascendental, aumentaron las ventas, mejoraron los indicadores de cartera vencida y se fortalecieron nuestras relaciones con ellos.

Ver y tratar al cliente en dificultades como una persona y no como un número más nos permitió comprender que cada uno es un reto que tiene una necesidad única y particular. Pero al tiempo, cada cliente resultaba una experiencia maravillosa y una oportunidad para mejorarle su vida y su entorno.

Estos cambios, como los cambios dentro del equipo, no se dieron de la noche a la mañana; tenían que ser planeados y estudiados cuidadosamente. No queríamos “salir a escena” con los clientes, prometiéndoles muchas cosas que no podíamos cumplir, así que comenzamos haciendo pequeños cambios que evidenciaran que cuando decíamos que le estábamos poniendo el alma, fuera cierto, se sintiera, se viviera.

De las primeras cosas que cambiaron fueron las sucursales. Por supuesto al comienzo fue raro para los clientes y, tal como nos ocurrió con los empleados, ellos también tuvieron una fase de resistencia, luego de resignación y finalmente de convicción.

Los primeros días se sorprendían cuando entraban en una sucursal y los funcionarios los recibían con una calle de honor, donde los aplaudían y les agradecían el habernos escogido. Además de eso, cambiamos el mobiliario de cada sucursal, pusimos dispensadores de turnos, pusimos pantallas de televisión para que la experiencia de cada uno durante la espera fuera lo más grata posible (porque si algo nos mortifica en la vida actual es esperar, cada vez somos más impacientes, no nos gusta esperar en el teléfono, en un restaurante, que se cargue una aplicación, que se descargue un archivo), comenzamos a diferenciar las filas para que las personas mayores o con alguna discapacidad y las mujeres embarazadas tuvieran acceso prioritario.

Incluso intentamos disminuir en la medida de lo posible las filas, que generaban demoras y altos costos. Sin embargo, concluimos que muchas veces eran parte de una rutina diaria, que por lo general a las personas mayores les gustaba hacer fila porque aprovechaban ese momento para socializar, para conversar con su vecino de adelante y, además, el abuelo que pagaba los servicios de la casa de sus hijos se sentía útil haciéndolo. Lo que al comienzo resultaba frustrante, que era el hecho de que muchos clientes que no tenían que hacer fila sino que podían acceder al banco desde su casa, terminó siendo un aprendizaje también. Comprendimos mejor quiénes eran nuestros clientes y qué los llevaba a nuestras instalaciones: no solo era una transacción, sino que frecuentemente era un momento para estar y compartir con otras personas. Por eso era importante que fueran bien atendidos y que al salir sintieran que habían tenido una buena experiencia. Es cierto que en ocasiones no lo lográbamos, pero por lo menos sabíamos que nos lo proponíamos y nos lo tomábamos muy en serio.

También hicimos una labor pedagógica con el personal de vigilancia y el personal de atención telefónica (*call centers*), para que cuidaran el lenguaje que utilizaban, de tal manera que el cliente no se sintiera intimidado, que tuvieran actitudes positivas y amables, que siempre fueran colaboradores y que supieran que en sus manos siempre iba a existir la posibilidad de dar información o una solución. Ellos tenían el mandato, como los demás empleados, de mejorar la vida de las personas.

Porque más allá de la amabilidad y de las buenas maneras, lo que buscábamos era generar una transformación trascendente, no solo para que el cliente quedara satisfecho, sino para que nos quisiera y, aún más, para que nos recomendara.

Una vez cambiamos lo de afuera, empezamos a cambiar lo más profundo. Comenzamos por implementar los cinco pilares: hablar, escuchar, controlar las

emociones, no emitir juicios y cumplir las promesas.

Si el cliente llamaba, debíamos escucharlo con cuidado, brindarle soluciones, gestionar las tareas y hacer lo que nos comprometíamos en el plazo que habíamos dicho.

Si aprobábamos un crédito, debíamos alegrarnos con el cliente, celebrar con él. Queríamos que el cliente supiera que para la organización todos eran importantes. Si por el contrario debíamos negarle un crédito, también nos preparábamos con anticipación para tener esa conversación, le explicábamos las razones y al final lo asesorábamos para que en el futuro pudiéramos aprobar su crédito.

No solo era cuestión de actitud. Si nosotros íbamos a basar la banca humana en el respeto y la confianza, debíamos aprender a confiar en nuestros clientes. Fue así como eliminamos más de mil trámites, que convertían la operación bancaria en algo engorroso y dispendioso. Hubo varios trámites que no pudimos eliminar porque eran parte de la legislación nacional, pero simplificamos la vida de muchas personas en la medida en que pudimos hacerlo. Permanentemente pensábamos dónde podíamos mejorar, sobre todo cuando éramos nosotros mismos los que habíamos creado el trámite.

Diseñamos también un programa de solución de reclamos al primer contacto. La idea surgió de un libro de Ken Blanchard, *Liderando con amor*, donde contaba la historia de un hombre que llega al mostrador de una aerolínea y le dice a la señorita que lo atiende que debe viajar en ese vuelo, porque necesita llegar al funeral de su padre. La funcionaria, en lugar de decir lo típico: “Lo siento, señor, el vuelo está lleno, no hay posibilidades”, asume el problema y ofrece una solución. Por el altavoz, en el interior del avión, ante los pasajeros ya sentados, la supervisora del vuelo explica la situación, dice que sabe que el vuelo está lleno, pero que hay un hombre que debe llegar al entierro de su padre. Pregunta si alguien podría ceder su cupo. Aclara que no puede ofrecer tiquetes gratis, ni una noche de estadía en un hotel, ni una comida en un restaurante, ni millas, ni nada por el estilo. Apela simplemente al sentido solidario y humano de los pasajeros y los resultados no se hacen esperar y son realmente sorprendentes, porque varios de ellos se ofrecen como voluntarios para ceder su puesto al señor que tiene que viajar. No solo es rescatable por el ejemplo innato de los viajeros, sino por la iniciativa de la empleada de la aerolínea.

En los bancos ocurre lo mismo. Siempre me ha mortificado que si alguien va a sacar dinero de un cajero automático y este no se lo dispensa —lo cual puede ocurrir por múltiples causas— la persona debe ir luego a diligenciar un formulario, hacer la

reclamación y esperar una investigación que dura entre uno y dos meses.

El funcionario no puede hacer nada, no se le ocurren ideas para solucionar el problema y, si se le ocurren, tiene que consultarlas con muchos supervisores para poderlas implementar. Me imaginaba un padre de familia que debe pagar un arriendo, o la pensión del colegio de su hijo o los servicios públicos. Pensaba que la demora en un trámite de investigación, que no era culpa del cliente, generaba una enorme angustia. Fue entonces cuando decidimos hacer demostraciones sinceras de confianza hacia los clientes, entregarles su dinero enseguida y hacer luego la investigación pertinente. Lo hicimos cambiando la mentalidad de los empleados, empoderándolos para convertirlos en agentes solucionadores, dándoles la posibilidad de tomar una decisión y que se sintieran apoyados, para que pudieran solucionar problemas sin tantos trámites y que, como lo hizo en su momento la funcionaria de la aerolínea, se sintieran con la libertad y la seguridad de hacer propuestas innovadoras y eficientes. Había que intervenir todo el sistema de atención de quejas y reclamos para que funcionara. Fue así como determinamos un sinnúmero de tipologías de reclamos para determinar en cuáles casos podíamos autorizar a nuestros funcionarios para que de manera inmediata, en el primer contacto, les solucionaran los problemas a los clientes, porque entendíamos que sus problemas también eran los nuestros.

De esta manera llegamos a solucionar cerca de 56% de los reclamos en el primer contacto y, contrario a lo que podría pensarse, no hubo ni siquiera un peso desaparecido o robado por actuar de esta manera. Porque cuando hay confianza de por medio, generalmente las personas responden de manera positiva.

Todos estos cambios tenían una sola meta. Lo habíamos aprendido en el Instituto Disney y lo aplicábamos a diario. Queríamos que nuestras relaciones con los clientes siempre fueran impecables. La impecabilidad no es solo la buena presentación, la preparación previa, la estética del lugar. Ser impecables era eso y además solucionar los problemas, ayudar a tener buenas experiencias y sentir que cada vez que entrábamos en contacto con un cliente le estábamos poniendo el alma a lo que hacíamos.

11

Nuestra visión de sostenibilidad. El cuidado de lo esencial

A raíz de la fusión del Banco Industrial Colombiano con Bancolombia, nos quedaron unos lotes muy grandes en una zona importante de Medellín. En algún momento hubo un proyecto destinado a vender esos lotes a una empresa que quería construir allí su gran almacén. Nos sentamos vicepresidentes, asesores externos, banqueros de inversión y arquitectos a evaluar los planos y las características del negocio y, desde el punto de vista económico, generaba unas importantes utilidades por lo que era una decisión muy racional e incluso acertada.

Si bien las utilidades eran sobresalientes no tenía claro quién ganaba, porque no es lo mismo tener utilidades que ganar. En todo negocio nos debemos preguntar quién gana y quién pierde. ¿Solo gano yo? ¿Solo yo tengo beneficios? Por eso decíamos que el mejor negocio era aquel donde ganaba el mayor número de personas posible. No puede ser buen negocio aquel donde solo se beneficie una de las partes. No puede ser buen negocio donde pierda la sociedad, el medio ambiente, la comunidad.

Íbamos a crear un caos vehicular en un sector residencial que, además, era un lugar que había sido planeado de manera amigable con el entorno, que tenía museos y comercios, pero que en realidad no disponía de las vías de acceso ni de la infraestructura para albergar una gran superficie.

Como esa, las decisiones ambientales y sociales que tomábamos como empresa eran permanentes, y siempre tenían como objetivo proteger el entorno, era parte de nuestro cuidado esencial por el ambiente, por la sociedad, por el otro.

Se trata de crear conciencia del valor de lo que tenemos y debemos cuidar. Puede que no podamos dar solución a un problema global, pero si cada uno administra bien lo suyo, por pequeño que sea, las cosas cambiarán.

Joan Antoni Melé, en su libro *Dinero y consciencia. ¿A quién sirve mi dinero?*,

reafirma lo anterior diciendo que “para que las cosas cambien, es necesaria una mayor preocupación por el impacto de nuestras acciones sobre la humanidad y la naturaleza de la que formamos parte”.

Las empresas pueden ayudar a resolver los problemas de la sociedad, más allá de la filantropía o del asistencialismo. Innovar socialmente desde las actividades empresariales para atender temas como el cambio climático, la deforestación, la escasez de agua, el declive de los ecosistemas, la insuficiencia de materias primas, el crecimiento de la población, la concentración humana en centros urbanos, la estabilidad energética, es un reto permanente para el empresario y su equipo directivo.

Encontré un camino avanzado, con estándares claros y un norte prometedor, pero con retos hacia adelante en lo que tenía que ver con la capacidad de ejecución, gobierno, y fuerza estratégica que permitieran materializar todas las oportunidades que se podían desarrollar para aportar a la transformación positiva de la sociedad.

La mayor inversión que se debe hacer para perdurar en el tiempo es una inversión en coherencia. Lo repetíamos con frecuencia: coherencia entre lo que pensábamos, decíamos y hacíamos. Con esta convicción tomamos la decisión de hacer de la sostenibilidad un discurso esencial de la estrategia y darle el impulso que requería. Consolidar los temas ambientales y sociales, incluida la Fundación, en una sola área vinculada directamente a la Presidencia; darle fuerza en la estrategia; hacerla parte de la compensación variable del equipo directivo, y medirla a través de un estándar robusto a nivel internacional para motivarnos a avanzar fue parte de este inicio.

Logramos dinamizar un modelo de sostenibilidad que se convirtió en referente para la banca y las demás empresas a nivel global. Negocios sostenibles, ecoeficiencia corporativa, cadena de abastecimiento responsable, análisis de riesgos ambientales y sociales en la financiación, inversión responsable, divulgación bajo estándares globales de transparencia empresarial, eran parte de lo implementado. Estas acciones generaron impactos positivos en clientes, proveedores, empleados, autoridades, inversionistas; en realidad, en casi todos los actores de la sociedad.

Un equipo experto acompañaba a los clientes para mejorar el impacto y el desempeño ambiental y social de sus proyectos, desarrollando un nuevo enfoque del negocio que llegó incluso a declinar financiamiento por consecuencias negativas para la comunidad. Las decisiones estratégicas tenían que estar alineadas con nuestras escogencias y decisiones éticas. Lo mismo hacíamos con los proveedores. Pensar y actuar de esta

manera nos ayudó a mejorar los índices de eficiencia, reducir los efectos ambientales negativos y trascender en lo social.

Llegamos a ser una empresa que atraía y desarrollaba el mejor talento, incluyendo las generaciones más recientes, que compartían nuestra visión social. Las personas tenemos un propósito en nuestras vidas y cuando encontramos ese propósito en nuestro lugar de trabajo nos sentimos realizados.

Pero también logramos atraer nuevos inversionistas que en mayor medida no solamente esperaban una rentabilidad económica sino que sentían nuestro propósito de generar valor compartido para la sociedad, porque a la vez que ellos se beneficiaban, la sociedad también.

Con el objetivo de llevar esta visión al resto del sector bancario les propusimos a nuestros colegas avanzar en un compromiso de autorregulación a través del análisis de riesgos ambientales y sociales en la financiación, programas de ecoeficiencia, desarrollo de productos verdes y divulgación. El Gobierno Nacional se sumó y fue así como se lanzó, como gremio financiero, el Protocolo Verde, que habría de guiar y orientar los principios de gestión sostenible.

Algo que nos permitió avanzar en este nuevo camino fue orientarnos hacia las mejores prácticas a nivel mundial. El Dow Jones Sustainability Index fue una muestra clara de esto. Habíamos iniciado este ejercicio estricto de evaluación frente a sus prácticas económicas, ambientales y sociales en el año 2009, cuando se alcanzó una calificación de 55 puntos sobre 100 posibles, pero fue solo hasta el 2012 cuando logramos ser incluidos en el índice global al alcanzar 81 puntos. El resultado del 2015 fue de 92 puntos.

Pero nuestro compromiso por “generar valor a través de los valores”, como bautizamos nuestra orientación de la sostenibilidad, necesitaba de un buen complemento, y fue así como para trascender más en el impacto social, diseñamos también la estrategia de la Fundación con mecanismos que generaran valor compartido en diferentes comunidades.

Historias dramáticas de la infancia colombiana como las que se continúan repitiendo en La Guajira y otras regiones, niños y jóvenes que son tentados por la delincuencia para que se vayan a engrosar sus filas al tener escasas alternativas positivas para su tiempo libre, la calidad de nuestra educación que en muchos escenarios no habilita para un futuro mejor, el bajo acceso de los menos favorecidos a la educación superior, el gran

espíritu emprendedor de muchos compatriotas con bajas competencias empresariales, un país partido en dos por una violencia de décadas, fueron motivos más que suficientes para encarrilar nuestra estrategia y aportar a la solución de estas problemáticas.

Acompañamos a miles de niños y sus familias a través de programas que fortalecieron los centros de desarrollo infantil y los hogares comunitarios. Era gratificante visitarlos, jugar con ellos, llenarse de energía con sus sonrisas y con el agradecimiento de sus padres y el compromiso de las madres comunitarias.

Si hay algo que tenemos los colombianos es que no nos amilanamos, y ante las dificultades encontramos alternativas y avanzamos. Eso lo veíamos reflejado en los cientos de emprendedores que apoyamos a través de Creciendo con mi Negocio, una iniciativa de emprendimiento social donde asesorábamos a quienes tenían negocios, transfiriendo un activo valioso como era el conocimiento de los voluntarios. Muchos prosperaron y más adelante los pudimos atender desde las áreas de negocio.

Un total de 2.500 jóvenes de comunidades menos favorecidas de diferentes ciudades del país fortalecieron su carácter y comprendieron la importancia del respeto, la solidaridad, la equidad, la tolerancia, la convivencia y la inclusión a través del programa Fútbol en Paz.

Logramos llegar a todos los departamentos del país beneficiando a cerca de 500 mil colombianos por año, mejorando la primera infancia, la calidad educativa, el emprendimiento de impacto social y la convivencia pacífica, todo esto acompañado por el compromiso creciente de más de 12 mil empleados que se sumaron como voluntarios.

Más allá de la rentabilidad neta por la que se han medido tradicionalmente las empresas, y especialmente las entidades financieras, andar por otro camino nos mostró que podíamos ser muy rentables teniendo el cuidado esencial de actuar de manera ética, preocupándonos por generar prosperidad económica, un medio ambiente sano y equidad desde lo social; es decir, que atendiendo desde el corazón del negocio con visión de oportunidad los grandes retos que enfrenta hoy la humanidad podíamos aportar a la perdurabilidad, a la generación de valor compartido y a la transformación positiva de nuestra sociedad.

O nos conectamos con la sociedad o desaparecemos.

“La economía de la empatía”

En 2014, conocí personalmente a Jay Rao, profesor de Estrategia, Innovación y Tecnología en Babson College en Estados Unidos. Antes nos habíamos escrito por correo electrónico en varias oportunidades, pues él seguía con interés lo que hacíamos en nuestra organización debido a que un funcionario del banco estaba realizando estudios en esa universidad y lo había puesto en antecedentes al elaborar un caso de estudio.

Según el profesor Rao, le parecía atractivo lo que hacíamos, principalmente nuestro nivel de conexión y nuestras relaciones con los diferentes actores en el entorno.

Si bien es cierto que la sociedad espera mucho de actores como la Iglesia, el Estado o las fuerzas militares, apenas está comprendiendo que las empresas privadas deben tener altos estándares de exigencia y también se les debe pedir un fuerte compromiso en todo su ecosistema de actuación y su marco de acción. A esto, me dijo, se le denomina “la economía de la empatía”, un término precioso que implica la comprensión y el respeto por el otro.

Cada vez más las sociedades cuestionan la manera en las que las empresas obtienen sus ganancias, en qué las invierten y cuál es su rol como actores sociales.

Hace unos años leí un artículo sobre los dueños de la compañía brasileña de cosméticos Natura. Ellos siempre han sido unos abanderados en América Latina frente al rol de las empresas, y decían una frase que cito con frecuencia y que apliqué en mi trabajo: “No se trata de ver cómo se reparten las utilidades sino cómo se obtienen”. Es decir, no solo es cuestión de preguntar cuánto nos ganamos sino por qué nos lo ganamos.

Esta frase es la conclusión a la que llegaron después de aplicar una encuesta en la que se preguntaban qué era lo que la gente más valoraba de una empresa. Más allá de la calidad de sus productos o el precio, lo que más apreciaban eran los comportamientos éticos, la solidaridad, la conexión con la sociedad, el respeto por las personas y el medio

ambiente, entre otros factores.

Cuidar el medio ambiente es una responsabilidad individual y colectiva. El teólogo brasileño Leonardo Boff reflexiona en su libro *El cuidado esencial* sobre la relación del hombre con el medio ambiente. En la empresa esa relación debe ser muy cuidadosa para disminuir el uso de energía, la huella de carbono, la disposición de los residuos o el gasto del agua.

Es así que, cuando nos referíamos a las consideraciones sobre el impacto social de nuestras decisiones, íbamos mucho más allá de una fundación. La gran pregunta aquí no es qué hacemos en responsabilidad social sino cómo le respondemos nosotros a la sociedad.

Recuerdo que, apenas comenzando con mi nueva función, me invitaron a la asamblea de la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). Participaría en un panel donde se iba a hablar de las claves del éxito de las adquisiciones en el exterior y sus procesos de expansión. Tenía una presentación técnica, bien realizada por el equipo de apoyo. La noche anterior, mientras la revisaba, me pareció tremendamente especializada y, de alguna manera, fría y distante. Le estaba diciendo al mundo que éramos una empresa exitosa porque comprábamos, porque adquiríamos, porque hacíamos dinero. La pregunta no era cómo crecían los bancos, sino cómo nos asegurábamos de que su crecimiento fuera sostenible a lo largo de los años. Cómo podíamos continuar creciendo sin depender de las crisis o de los vaivenes del mundo empresarial. Cómo era que habíamos sido el banco de nuestros abuelos, de nuestros padres y —queríamos que en el futuro— de nuestros hijos y nietos. La respuesta era el compromiso con la sociedad. Esa mañana, mientras desayunaba, anoté en un papelito lo que realmente quería decir frente a la audiencia, y con eso me fui a parar frente a 600 personas.

Les dije que no podíamos salir a hablar del éxito de nuestras fusiones y adquisiciones —y que incluso desapareceríamos— si no hablábamos de las “5 R’s”:

1. **Respeto:** Por la sociedad, por los clientes, por y entre los empleados, con las autoridades. Cada actividad de la vida debe estar basada en el respeto y en la confianza para que esté bien cimentada. De lo contrario, cualquier estructura puede fallar.
2. **Riesgos:** Si nosotros somos irresponsables y no cuidamos lo que tenemos, la sociedad entera sufre. ¿Qué le ocurre a nuestro entorno cuando se quiebra una

institución financiera? ¿Qué le pasa a un jubilado si su entidad invierte su dinero en lo que no debe y lo pierde? Nuestra responsabilidad, nuestro manejo del riesgo, debe ser cuidadoso en extremo, porque la sociedad depende de ello y nosotros también. Y a mejor manejo del riesgo, más confianza de nuestro entorno y de nuestras autoridades. Este es un llamado a identificar los riesgos a los que nos sometemos, las presiones que tenemos, la forma como los anticipamos, las soluciones que tenemos para evitar que se materialicen, en general una gestión integral basada en la responsabilidad y la prudencia.

3. **Reputación:** La reputación y la credibilidad son los activos más valiosos de una persona y, por extensión, de una empresa. Si actuamos mal frente a la sociedad, nuestra reputación se lesiona, nuestra confianza decae y no podremos ser sostenibles en el futuro. Dependemos de que la sociedad crea en nosotros, en nuestras actuaciones, en la veracidad de nuestras palabras. Me sorprende que en los últimos años grandes instituciones financieras del mundo hayan sido multadas por su mal proceder o su comportamiento indebido y antiético en los mercados, y que de parte de ellos no haya habido un solo acto de contrición o arrepentimiento sincero ofreciendo disculpas a la sociedad por sus actuaciones. Se limitan tal vez a un breve y escueto comunicado donde señalan que han sido multados, pero que esa multa, cuantiosa por demás, “no afecta la solidez” de sus estados financieros. Puede que no los afecte, es cierto, pero la solidez moral sí que la afecta. Y una vez perdida la reputación es difícil recuperarla, pues la confianza y la credibilidad se ganan en toda una vida y se pierden en un segundo. Y los bancos, las empresas y las personas no solo necesitamos de solvencia económica sino también de solvencia moral, aspectos que poco figuran en los libros contables.
4. **Responsabilidad con la sociedad:** Las empresas deben preguntarse de manera cotidiana cómo se conectan con la sociedad. Cómo le responden, cuál es su rol frente a su comunidad. De verdad, ¿somos responsables?
5. **Regulación:** Es uno de los elementos que más incide en el desarrollo de una empresa, para bien o para mal. Siempre debemos estar atentos a la forma en que se gestan las normas, su motivación, su impacto y su razón de ser. Porque si bien es cierto que en muchas ocasiones las reglas permiten el crecimiento, ayudan a la innovación y estimulan el progreso, en otros momentos pueden tener efectos nocivos cuando, más que responder al bien común, se comprometen con lo

particular, solucionando asuntos coyunturales, no tienen en cuenta los posibles impactos superiores, impiden el crecimiento, desconocen los derechos adquiridos, atentan contra un sector económico o de la población, o se usan para ganar votos distorsionando así el mercado y la economía. Y aquí es donde es importante siempre participar y ayudar a construir el mejor escenario regulatorio posible que satisfaga las necesidades sociales y económicas, porque cuando la regulación es mal usada los efectos en el corto y en el largo plazo son perversos.

13

Nos inspiramos en un propósito común. ¿Cómo vivir una cultura humanista?

No hay nada que inspire más que tener un propósito común, tener un norte que a uno lo entusiasme, al que le dedique todas sus fuerzas, su cuidado, su pasión. Tener un propósito que deje huella, que inspire, que nos motive y nos anime en la búsqueda permanente de aquello a lo que le damos valor y sentido en nuestra vida. No podía ser de otra manera, sentir que todos estábamos remando hacia el mismo lugar, que había una razón superior para que cada segundo, decisión, actuación tuviera razón de ser en ese proceso de transformación de cada uno de nosotros, de la organización y de la sociedad. Nos preguntábamos constantemente qué nos movía en la vida, qué justificaba lo que hacíamos, a qué le dábamos valor.

Y precisamente por inspirarnos en un propósito común, ese lugar hacia el cual todos nos movíamos a cada instante, es que teníamos el sueño de contribuir a que cada persona tuviera una vida mejor. Esta era nuestra razón de ser y el motor de nuestro trabajo, donde sentíamos que efectiva y realmente todos éramos importantes. Todo lo que hacíamos tenía que ser para mejorarles la vida a las personas.

Pensábamos con frecuencia que esto no podía tener solo el ingrediente económico, por el contrario siempre creímos que lo económico era el resultado y la consecuencia de una conjugación de elementos que, integrados de forma correcta, generaban valor. Muchas veces buscamos una utilidad inmediata, para el corto plazo, pero nos olvidamos del largo plazo, de hacer que esas utilidades se mantengan en el tiempo. No hablábamos de utilidades sino de generación de valor. Las utilidades son solo para los accionistas e inversionistas, pero lo que se debe hacer es ir más allá y generar valor para todos, incluidos aquellos que confían su capital a unos directivos y su equipo. Lo que buscábamos era el equilibrio de todas las cosas que nos importaban y que eran

relevantes. El ser humano interactúa en diferentes dimensiones, la humana, la cognitiva, la espiritual, la ética, la estética, la social, la física y muchas otras. Y si estas son las dimensiones del ser humano, ¿por qué no podían ser las dimensiones de la actuación de las empresas o de las organizaciones?

Todos los días queríamos aprender, porque ese es el mejor antídoto frente a la arrogancia. Queríamos ser partícipes de todo lo que pasaba a nuestro alrededor, no solo de mi “puesto de trabajo”, pues al fin y al cabo decíamos que el líder no era el jefe, el líder éramos todos, porque todos podíamos aprovechar cada oportunidad de la vida para influir positivamente en los demás. No en vano siempre utilizaba una frase para invitar a movilizar ese liderazgo personal: si quieres cambiar las cosas, empieza por hacerlo en tu metro cuadrado.

Tal vez una de las características más especiales y potentes del ser humano y de las organizaciones es el concepto de solidaridad. En la solidaridad se encuentra la bondad del ser humano, donde todos somos iguales, donde expresamos, junto a la gratitud, uno de los sentimientos más lindos de la naturaleza humana. Hoy la sociedad espera de las empresas, como lo habíamos mencionado antes, más que un buen producto o un buen servicio o un buen precio, es que sean solidarias, humanas, éticas, respetuosas del ser humano y del medio ambiente. La empresa u organización que no entienda esto, que no esté permanentemente en su búsqueda, será una empresa cuya perdurabilidad y existencia en el mercado estará seriamente comprometida.

Entender, respetar y actuar coherentemente en la diversidad también era clave en lo que hacíamos. Cada vez éramos más conscientes de la diversidad del ser humano, de su valor intrínseco. Nuestras puertas estaban abiertas para todos, queríamos que nos viéramos como iguales, algo tan difícil de lograr en la sociedad, donde existen los prejuicios y la discriminación.

Cómo evitar una cultura que no valore sincera y genuinamente a las personas y que entienda, como lo dice la constitución alemana, que “la dignidad humana es inviolable”. Si solo esta regla fuera respetada, cambiaría el mundo de nuestras relaciones. Pienso con frecuencia no solo en la frase anterior sino también en una foto que vi en una oficina pública, donde aparecen seis cráneos idénticos y debajo de cada uno de ellos decía: blanco, negro, indio, hombre, mujer, gay. El ser humano es uno y el profesor argentino Jorge Valdano nos lo recuerda en su libro: “Ningún ser humano es más humano que otro”, o como dice Daniel Goleman, “sólo soy otro ser humano”. Somos nosotros, los

humanos, los que nos volvemos inhumanos cuando creamos categorías para descalificar a los demás.

Y creíamos en el poder de la conversación, de la sinceridad, de afrontar las dificultades, de pensar en las oportunidades, de reconocer las fortalezas y debilidades a partir de una buena conversación, sin prejuicios y en un ánimo constructivo. Lo llamábamos “Conversemos más”, un ejercicio en el que las personas sabían que, “con confianza, converso sobre eso” (algo que más adelante detallaremos un poco). Sabíamos que lograríamos un cambio si nos conectábamos emocionalmente y entendíamos ese mundo de las emociones. ¿Cómo interpretar las emociones? ¿Cómo conectarnos con los estados emocionales, que varían día a día? Ese era el gran reto, descubrirlo y saberlo manejar. Porque, para bien o para mal, dependiendo de las emociones, nos comportamos. Y esa conexión tenía que ocurrir de la mejor manera, cuando salíamos a escena, entre compañeros de trabajo, con nuestros clientes, con las autoridades, donde fuéramos.

Antes era una evaluación, un examen sobre la forma como entre áreas internas se servían, pero evolucionamos a la conversación, a plantear acuerdos comunes, a entender que hablando se solucionan los inconvenientes, una entidad que sabe conversar, es esa misma que trasciende.

Eso sí, siempre y en cada momento reclamábamos de nosotros mismos que tratáramos de hacer todo de la manera más simple, una búsqueda permanente de lo simple y siempre de manera impecable, una palabra que siempre tuvo una enorme importancia.

Por ejemplo, después de tantas dificultades con la tecnología queríamos aprender a superarlas y administrarlas de la mejor manera. Fue por eso que decidimos que todos los días, antes de iniciar nuestras operaciones, un grupo de funcionarios deberíamos tener un reporte donde nos indicaran cómo habían sido probados los sistemas, cómo se creía que iban a funcionar los diferentes aplicativos de cara a la operación y a la transaccionalidad.

Y al final del día, otro reporte sobre cómo habían funcionado los diferentes sistemas frente a lo previsto. Una bonita sensación del deber cumplido y de gran satisfacción sucedía, al final del día, cuando llegaba el reporte a nuestros computadores y decía: “hoy cumplimos de manera impecable”. Nos reservamos esa palabra para darle la mayor calificación a la mejor actuación posible de nuestra parte en cualquier escenario.

Ese era nuestro regalo y reconocimiento, saber que eso y muchas otras cosas las hacíamos de esa manera. Lo que es cierto también es que muchas veces no lo

lográbamos, y en esas ocasiones sentíamos desazón. Pero si bien nos preparábamos para que las cosas salieran bien, también debíamos estar preparados para los casos en que no fuera así. Estábamos listos y atentos para remediar de la mejor manera posible nuestros errores, resolver los problemas y aspirar a la comprensión de nuestros clientes. No ocultábamos los problemas, sino que los compartíamos entre nosotros y les informábamos a los clientes. Queríamos que supieran que si los afectábamos a ellos, a nosotros también nos afectaba y nos preocupaba. No queríamos que algo que le doliera al cliente nos fuera indiferente (“Solo le pido a Dios que lo injusto no me sea indiferente”) y, lo más importante, lo comunicábamos de tal manera que el cliente sintiera, oportuna y claramente, nuestra preocupación.

En estos casos siempre había un factor inamovible y era la seguridad de la información y la protección del cliente. Ni sus datos, ni su dinero, podían estar en riesgo. Era una premisa de actuación y la decisión prioritaria en nuestro actuar.

Así vivíamos una cultura humanista y el propósito que nos inspiraba. Hacerlo de esta manera, creíamos, era la mejor forma de cumplir con uno de los más importantes mandatos que una junta directiva le entrega a una administración: que la organización sea perdurable y permanezca en el tiempo generando valor.

Retomando al profesor Ibrahimi, este señala lo siguiente cuando se refiere a los mecanismos para permanecer en el tiempo:

La evolución reciente de la economía mundial y algunas empresas importantes han evidenciado un fenómeno simple en apariencia: para asegurar la perennidad de las organizaciones y asegurar una rentabilidad durable a largo plazo es necesario saber distinguirse e innovar. Esta innovación puede ocurrir en dos niveles: a nivel de productos y/o servicios o a nivel de la gestión. Todos los teóricos coinciden en decir que las empresas que logran combinar las dos visiones, innovación en gestión e innovación en productos y/o servicios, son empresas de alto desempeño capaces de atravesar incertidumbres económicas sin problema. La pregunta es cómo combinar la innovación de productos y/o servicios y la innovación en gestión. Las experiencias y también las investigaciones bien demuestran que las empresas independientemente de su tamaño, de su nivel de riqueza, de la cultura país donde están inmersas, que han implementado la innovación en la gestión concentrándose en el potencial de los individuos han podido expandirse de manera extraordinaria. Hablamos que es el ser humano quien crea valor al interior de las organizaciones a través de su trabajo, su experticia, sus competencias. Si ese humano se adhiere voluntariamente al proyecto de la empresa se genera un sentimiento de adhesión y de reciprocidad entre empresa e individuo que crea un alto desempeño continuo y sostenible. Todas las empresas que se han comprometido en esta vía gozan de una buena situación económica. La humanización de la banca contribuye entonces a la perennidad del banco haciéndolo más eficaz basándose en los individuos que allí trabajan. Cada empleado del banco es un fuerte aliado portador de este proyecto.

¡La banca (sociedad) más humana, soy yo!

¿Si no es con las personas, con quién? Este era el eje de nuestra propuesta, andar este mundo empresarial por otro camino, regresando a lo humano.

Es cierto que hace mucho tiempo que el factor económico influye de una forma determinante en nuestro ritmo de vida, nuestros intereses y nuestras metas. Con frecuencia nos olvidamos del entorno que nos rodea, del valor de las personas, de la importancia del respeto por los demás.

Existe en muchos una desbordada ambición personal que los lleva a actuar con codicia y egoísmo, y sus metas son conseguir resultados como sea y a costa de quien sea. Esa actitud se refleja en la cultura del atajo, del vivo y del avisado. Y la nueva regla de esa cultura es “con tal de que a mí o a mi empresa le vaya bien, qué me importan los demás”.

Ante este panorama, empezamos a hacer evidentes los elementos de humanismo en la gestión empresarial. ¿Cómo entender nuestros negocios o actividades? ¿Cuál era el camino que íbamos a tomar para ser capaces de sincronizar la estrategia con la cultura y con las personas? A ese camino lo llamamos ¡La banca (sociedad) más humana soy yo! No se trataba de buscar afuera sino de buscar adentro. Teníamos que ser capaces de hacer el tránsito correcto del pensar al hacer pasando por el ser. Volver realidad nuestras convicciones y nuestro actuar cotidiano. El ser humano, en todas sus dimensiones, en el centro. Pero de verdad.

Para que esto sucediera, empezamos por nuestros funcionarios, queríamos verlos en sus relaciones de una manera integral y no con una visión restringida, no era solo la relación empresa-trabajador o trabajador-cliente. Ese funcionario sería el eje de nuestro propósito y de nuestras metas.

Y por supuesto que para lograrlo lo primero que tiene que hacer uno es liderar su propio desarrollo personal, ocuparse de sí mismo y de su bienestar. Debemos poder

gerenciarnos a nosotros mismos, de conocernos. Para eso teníamos que ser capaces de autoevaluarnos, reflexionar sobre nuestras cualidades y aptitudes, ver dónde mejorar, fijarnos objetivos para lograrlo y hacerles seguimiento. Igualmente debíamos tener un adecuado equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Chris Lowney, en su libro *Vivir heroicamente*, lamenta esta situación: “Trabajamos duro, sentimos como si estuviéramos viviendo vidas divididas, desgarradas por dos fuerzas que compiten entre sí: el trabajo y la familia. Trabajamos muchas horas para servir a la familia, pero pocas veces pasamos con ella. Por eso es que vale la pena imaginar el futuro por el cual vale la pena luchar”.

Si esta dimensión del desarrollo personal era importante, no menos importante era la forma de prestar toda la atención a nuestras relaciones, a nuestro desempeño y a nuestro rol y aporte a la sociedad y a la organización.

Permanentemente diseñábamos programas para cuidar y promover nuestras relaciones. Invitábamos a nuestros funcionarios a aplicar normas de respeto, convivencia y servicio, cuidando los espacios comunes y nuestro comportamiento, aún desde el lenguaje que usábamos, así como las buenas maneras en el trato, pensando en el beneficio colectivo de las relaciones que teníamos, tratando de entender a las personas y sus expectativas.

Lo que buscábamos al alinear el desarrollo personal con el cuidado por liderar las propias relaciones era un desempeño efectivo, resaltando la necesidad de hacer un uso adecuado de los recursos a nuestra disposición para el desarrollo de nuestras funciones, planeando muy bien las reuniones, actuando en forma coordinada con los demás, cumpliendo lo que prometíamos, sabiendo decir “no” en forma responsable, teniendo en cuenta la opinión de los demás, sus recomendaciones y sugerencias, entendiéndonos como un equipo que buscaba construir nuevas posibilidades para todos.

Finalmente no podíamos dejar que todo ello ocurriera en el plano personal sin entendernos como parte de un todo más amplio, como parte de una organización, y de una sociedad a la cual pertenecemos y nos debemos. Y es precisamente ese rol el que nos permitiría proponer una transformación trascendente. Éramos muy exigentes con nosotros mismos y por ello no aceptábamos la palabra mediocridad, y por el contrario nos proponíamos altos estándares de desempeño, superando nuestras propias metas con resultados sobresalientes a partir de un comportamiento más humano, pues cada uno de nosotros se debía sentir un gestor de cambio social para generar impacto en su entorno y

en las comunidades donde nos relacionamos o con las cuales tenemos vínculos, para que al final seamos mejores personas y mejores miembros de una sociedad.

15

El perfil deseado

Richard Branson, el fundador de Virgin, decía que lo más importante en una organización era el empleado, luego el cliente y después el inversionista. El empleado debe ser el eje de la empresa y su perfil debe ajustarse a la personalidad de la organización en la que trabaja.

Todos los empleados, sin excepción, debían pasar una cantidad de pruebas para poder trabajar en la organización.

Una de las referencias globales que buscamos para entender y mejorar nuestra gestión del talento fue la metodología MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), lanzada en el año 2000 y liderada por José María San Segundo, la cual, además, elaboraba otros cinco rankings: Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Consumo y Merco Reputación Sanitaria.

Los resultados de esta metodología, realizada entre MERCO y el diario económico *Portafolio*, arrojaban que Bancolombia era la empresa más deseada para trabajar en el país, la empresa donde los jóvenes querían tener su primera experiencia laboral y la empresa donde mejor se retenía el talento, entre otros. Y esto ocurría porque había coherencia entre lo que querían los empleados, la personalidad de la empresa y la responsabilidad que teníamos con nuestro entorno.

¿Qué clase de personas buscábamos para que hicieran parte de nuestro equipo? Un buen profesional, claro, pero sobre todo un buen ser humano, porque es más difícil formar personas que profesionales. Los primeros necesitan un entorno fuerte, de amigos, de familia, de moral, y no solo un diploma. Queríamos que las pruebas que presentaran los aspirantes, el proceso de selección y elección, el proceso de vinculación, la evaluación del desempeño y la remuneración tuvieran un hilo conductor. De lo que se trataba era de crear con cada empleado una especie de metas volantes, para hacerles

seguimiento a esas consideraciones iniciales y asegurarnos de que no cambiaran lo esencial y por el contrario mejoraran todos los otros aspectos a lo largo de su vida en la organización.

Lo que no resultaba tan evidente eran otras características, como por ejemplo el compromiso con nuestros valores. Necesitábamos que el empleado tuviera *una especial sensibilidad tanto dentro como fuera de la empresa*. Pero no solo sensibilidad con sus clientes, sino con el mundo, con lo ambiental, con el país, con la sociedad.

Queríamos también que fuera *humilde y sencillo*, esas características tan difíciles de encontrar en muchas personas y especialmente en los empresarios, y que, en nuestro caso, generaban un aprendizaje diario y un cuidado en la forma de relacionarse con los demás.

Hace unos años leí que Korn Ferry, una empresa cazatalentos, estaba buscando en Londres, la ciudad más financiera del mundo, un banquero humilde. Me sorprendió la noticia, pero al analizarla me di cuenta de lo que ocurría. Hay muchos banqueros, empresarios y personas expertas en finanzas, mercadeo, tecnología o banca de inversión. Lo que escasea son personas y profesionales humildes, aquellos que sean capaces de relacionarse con los demás, no desde la superioridad sino desde la igualdad. Y no solo los banqueros. El profesor Jorge Valdano en su libro *Los 11 poderes del líder* decía que “el vanidoso siempre empeora con el tiempo”.

También es necesario que los empleados sean *creativos*, que estén siempre dispuestos a innovar y a proponer. Muchas veces ocurre que uno se encuentra cómodo haciendo un trabajo y que lo puede desempeñar bien, casi en piloto automático. La invitación constante era a que volviéramos a lo básico, a saborear cada instante, a proponer nuevas formas de hacer las cosas, a convertirnos cada uno en presidente, porque mi cargo debía ser el más prescindible de todos, y los empleados deberían preguntarse a diario ¿cómo haría esto yo si fuera el presidente? ¿Cómo actuaría en este momento de crisis?

En una ocasión, al llegar a mi oficina, mi secretaria me dijo que tenía dos llamadas, una de un alto funcionario del gobierno y otra del cocinero de la cafetería. ¿A quien le devolví primero la llamada? Pues al cocinero. Sabía que el funcionario del gobierno necesitaba hacerme alguna solicitud y su llamada era, por así decirlo, predecible, pero en cambio el cocinero —que tenía que hacer el almuerzo diario para más de dos mil personas— podía tener una emergencia, a lo mejor estaba aburrido o tal vez tenía una idea. En efecto, lo que buscaba era proponer unas clases de cocina para los empleados, y

me encantó su iniciativa. La mayoría de las veces, cuando los funcionarios saben que son importantes, comienzan a crear, a innovar, a aportar, y esas propuestas son maravillosas porque enriquecen la vida y renuevan las relaciones humanas.

Pero no queríamos tener solo buenos empleados, sensibles, comprometidos, juiciosos dentro de la organización, sino que sucediera lo mismo por fuera de ella, es decir en su entorno. ¿Qué nos ganábamos con tener un empleado estrella si era un ciudadano que incumplía las leyes, un padre de familia violento o un hijo desconsiderado? Eso no podía ser. Necesitábamos funcionarios íntegros, tanto dentro como fuera de la empresa. Y cuanto más alto el cargo, aunque el compromiso es igual, la exposición es mayor. Siendo presidente, había muchas actuaciones que sabía que se sometían al escrutinio público y que era mi deber comportarme en concordancia con mi cargo, con mis ideales, con lo que proponía que hicieran los empleados. En mi caso, que me gusta tanto el fútbol y voy con frecuencia al estadio, no puedo hablar de buen trato en mis discursos dentro de la organización y salir a decirle groserías o insultar al árbitro, eso no tiene sentido. No puedo decir una cosa y hacer otra, no puedo hablar de respeto y colarme en una fila, o promulgar la ética y no pagar los impuestos, o hablar de confianza y mentir.

Pero el rol social de un empleado no se limita solamente a ser un *buen ciudadano*, sino que además debe ser *solidario*, *debe ser capaz de trabajar en equipo*, porque debe saber que las conversaciones con otras personas producen mejores resultados que actuar aislados. Queríamos que los empleados aprendieran a hablar, a escuchar, que dejaran de lado los prejuicios y que fueran capaces de respetar al otro.

Igual ocurría con esos empleados indirectos que son los proveedores. Cuando alguien llamaba a la central de atención telefónica (*call center*), no sabía que hablaba con la empleada de una empresa que proveía esos servicios para el banco. Para ese cliente, la persona que lo atendía era de la central de atención telefónica del banco. O el vigilante de las sucursales, que no es de una empresa de vigilancia sino también del banco. Ellos, al igual que nuestros empleados, debían aprender a escuchar, a hablar, a controlar sus emociones. Ellos debían generar confianza y tratar a todos con respeto. Debían ser afines, en la medida en que replicaran nuestros estándares de comportamiento, nuestro compromiso ciudadano, nuestro cuidado por el medio ambiente. Ellos también eran nuestra empresa. Por eso no me gusta el nombre de terceros o tercerizados, porque no lo son. Hacen parte de la misma organización, de sus creencias y de su forma de ser y de actuar.

Como iniciamos con nuestra transformación hacia el interior de la empresa, fueron los empleados los que primero dejaron a un lado la resistencia y replicaron el concepto de la banca más humana en su entorno. Al comienzo lo hicieron con mensajes tímidos de agradecimiento, con propuestas, con pequeños detalles. Me di cuenta de que estábamos avanzando cuando no solamente estas expresiones provenían de ellos, sino de sus familias. Como sabían que era un hincha fiel del equipo de fútbol Atlético Nacional, me mandaban pocillos, camisetas, gorras, dulces, banderitas, cualquier cosa con tal de que fuera de color verde.

Cada uno de estos detalles me halagaba mucho, me hacía sentir importante y estimado. Fueron tantos, que al final en el estudio de mi casa los puse todos y se convirtió en un altar a mi equipo y un recordatorio del cariño de la gente.

Pero el cariño siempre va en doble vía. A mí me gustaba mucho entrar a la Intranet, la red de comunicaciones internas, no solo para escribir mensajes al personal sino para saber qué ocurría en su cotidianidad. Un día supe que la hija de un cajero fue campeona en las Olimpiadas del Saber por el departamento de Antioquia. Cuando leí la noticia del éxito de Carolina, la felicité a ella y a su familia. Tiempo después, cuando ya había renunciado a la empresa, el papá de Carolina se me acercó y me dijo: “El día que usted escribió esa carta, yo la imprimí y se la mostré a toda mi familia. Esa felicitación fue un motivo de orgullo para todos”. Como reconocimiento, Carolina —que además pinta— me mandó a hacer una caricatura, que conservo con especial afecto.

Me sentí feliz porque supe en ese momento que habíamos creado una comunidad, que éramos un grupo de personas que se apoya, que se alegra con los éxitos de los demás, que agradece los reconocimientos y que, más que un ambiente de trabajo, lo que habíamos creado con los empleados era un buen espacio de convivencia.

Bien lo decía Walt Disney: “Puedes soñar, crear, diseñar el más hermoso lugar del mundo, pero necesitas gente para hacer tu sueño realidad”.

16

¿Por qué no tener algunas reglas de oro en lo que hacemos?

Parte importante de la dinámica de las organizaciones es hacer explícitos sus valores, principios, modelos de actuación y comportamiento. Qué puedo dar y qué esperan de mí las personas y la organización. Se trataba de tener a la mano unos elementos básicos que nos permitieran mejorar el desempeño, cumplir con nuestras funciones de la mejor manera posible, alcanzar un mejor ambiente de trabajo, mejorar nuestras relaciones, sentirnos parte de un equipo, producir cambios profundos en la manera de relacionarnos en un entorno de cocreación, cooperación y colaboración.

Como en la organización nos escuchábamos, sabíamos que las grandes ideas estaban en cualquier lugar donde estuviera una persona nuestra, que esto no dependía ni de títulos ni de jerarquías. Fue así como en una de nuestras filiales en Panamá, en Banitsmo, se diseñó lo que denominaron las “reglas de oro”.

Esas reglas de oro eran un acuerdo sobre lo fundamental donde, de manera explícita, dijimos cómo queríamos hacer las cosas, porque no por ser obvias podían dejar de ser explícitas.

Recuerdo que estas reglas empezaban con una muy importante para todo en la vida: *Hacemos las cosas bien desde la primera vez*. Esto era el desarrollo de una de las palabras de nuestro propio diccionario interno: lo impecable.

Tenía mucho significado, porque esta regla podía ser leída de muchas maneras, como por ejemplo que no nos gustaban ni la superficialidad ni la falta de cuidado o rigor en lo que hacíamos. Era una invitación a poner atención, a entender la importancia de lo que hacíamos, a esforzarnos por hacer las cosas bien. Era otra de las formas de “ponerle el alma”.

Pero eso no quería decir que no admitiéramos el error, por supuesto que entendíamos que el error hace parte del actuar humano. Si cometíamos errores, también éramos

capaces de verlos como una oportunidad para aprender. El error es fuente de mejoramiento, pues crea conciencia de las dificultades y nos alerta hacia delante. Esto solo ocurría si sentíamos que estábamos comprometidos al cien por ciento. Esa era clave, sentirnos parte de un objetivo, sentir que cualquier cosa que hiciéramos por pequeña que fuera era importante, que tendría un efecto. Al respecto recuerdo siempre esta anécdota: una vez el presidente John F. Kennedy, cuando visitó el edificio central de la NASA, vio una persona que estaba barriendo las oficinas y, al preguntarle por su labor, ese trabajador, que estaba barriendo, le dijo: “Aquí ayudando a poner un hombre en la luna”. Esa es la verdadera dimensión del trabajo en equipo y de nuestro compromiso.

No solo en las organizaciones sino en la vida, he creído como lo dice Ken Blanchard, en otro de sus libros, *Liderazgo al más alto nivel*, que “no estamos aquí para recibir sino para dar, no estamos aquí para que nos sirvan sino para servir”. De esta manera se destacaba lo que se ha denominado el liderazgo para el servicio. Y eso era lo que nos proponíamos en todo momento y lo expresábamos diciendo: “Servimos como nos gustaría ser servidos”. A veces me pregunto por qué les pedimos tanto a los demás y damos tan poco. ¿Por qué son los demás los que tienen obligaciones y yo no tengo deberes?

Y sigamos con las preguntas. ¿Por qué y mil veces por qué, en todas nuestras actividades, no podemos ser corteses, respetuosos, considerados? ¿Por qué no podemos sonreír y gozar con lo que hacemos? ¿Por qué no cumplimos lo que prometemos? ¿Por qué no escuchamos antes de actuar? ¿Por qué no felicitamos a las personas cuando alcanzan un logro? ¿Por qué no somos diligentes y damos un poco más de nosotros mismos? Las respuestas a estos interrogantes son una invitación al cambio, a una transformación, a descubrir nuestras debilidades para fortalecer nuestras actuaciones. Todos quieren el cambio pero pocos quieren cambiar.

Finalmente, acudo al buen amigo, periodista y filósofo Jorge Yarce, quien en su libro *Liderazgo para servir* nos propone un objetivo sobre el significado de servir como parte de la dimensión del liderazgo de las personas, el liderazgo al servicio de los demás y del bien común: “Haz de tu vida un servicio permanente y le darás sentido. No es fácil, ni tarea de un día para otro, es un largo camino de tenacidad, esfuerzo y paciencia. Si mantienes una actitud positiva, lo alcanzarás. Si conviertes el servir en una columna vertebral de tu conducta, sentirás una profunda gratificación al ver cómo, en lugar de estar pendiente de ti mismo, tu vida se centrará en los demás y, de paso, recogerás los

mejores frutos para ti”.

La magia de las palabras

En una de las primeras reuniones que sostuve, con 23 directivos, vicepresidentes y presidentes de filiales, les pedí que definieran el concepto de “rentabilidad”. A medida que los escuchaba, me sorprendieron dos cosas. La primera era que todos concebían la rentabilidad en términos económicos, cuantitativos, como normalmente se hace en cualquier organización, pero ninguna de las definiciones incluía una rentabilidad cualitativa. Pero también me sorprendió que en un mismo banco, bajo un mismo techo, donde el concepto de rentabilidad es absolutamente relevante y está presente en todo nuestro actuar, cada definición era diferente. ¿Cómo era eso posible? No era una crítica, era una inquietud que llamó mi atención.

Si entre banqueros tenemos 23 definiciones de rentabilidad, la pregunta era, ¿cómo vamos a unificar nuestro lenguaje en todo sentido? Teníamos que lograr que cuando habláramos, utilizáramos las palabras correctas, un lenguaje común, un contenido propio y acordado entre nosotros. Muchas veces creemos que cuando hablamos nos entienden, que cuando utilizamos unas palabras tienen el mismo sentido para el que habla como para el que escucha. Y eso no es así.

Quería que aprendiéramos a hablar, a escuchar, pero para hacerlo, primero que todo era necesario unificar el lenguaje.

Cuando decimos algo frente a un interlocutor, no basta con que nos escuche. Queremos también que nos comprenda y que ejecute o que implemente lo que decimos. Esa es la base de la comunicación. No basta con el mensaje, sino que debemos asegurarnos de que el contenido de lo que decimos no caiga en oídos sordos, sino que se replique, que se entienda.

El poeta estadounidense Stephen Mitchell decía que: “el cambio en el lenguaje es el cambio en la realidad”, y si íbamos a tener una nueva realidad debíamos comenzar por las palabras que usábamos.

Por eso hicimos un diccionario con las palabras con las que escogimos trabajar: calidez, cercanía, respeto, inclusión, solidaridad, integridad, responsabilidad, confianza, coherencia y otras más. Un diccionario propio, creado desde nuestros conceptos, desde nuestra experiencia. No se trataba de buscar en el diccionario de la Real Academia de la Lengua o en un diccionario Larousse esas definiciones, eso sería lo más fácil y lo obvio.

Creábamos nuestras propias definiciones, desde lo cotidiano, desde los aprendizajes que teníamos. Por ejemplo, la definición de la palabra “inclusión” nació gracias a Nelson, un empleado de la sucursal ubicada en la ciudad de Barrancabermeja. Un día, durante una presentación, se me acercó a decirme: “Estoy muy contento con su llegada, porque tengo la sensación de que, para usted, todos somos importantes”.

Y en ese momento lo pensé, es una realidad y es lo que yo quiero, que las personas creemos nuestras propias definiciones. Y como la “inclusión” era uno de nuestros pilares estratégicos de actuación, se me ocurrió que esa era la definición perfecta de inclusión. Cuando hablamos de ser incluyentes, pensamos que es una política de Estado, algo que no nos concierne y que tiene que ver más con la pobreza o las razas o los géneros, pero no es así. Ser incluyente es hacer visibles a las personas, tenerlas en cuenta, en cualquiera de los momentos en que tenemos la oportunidad de relacionarnos, es hacerlas parte de algo, de una iniciativa, de una idea o de un proyecto.

Alguna vez, en una reunión muy importante, noté que faltaba un vicepresidente, y cuando pregunté por su ausencia me dijeron que habían olvidado invitarlo. Ese es un gesto excluyente. De ahí en adelante se volvió entonces una frase recurrente y esencial en la organización: “En nuestra organización, todos somos importantes, siempre”.

Además de usar un lenguaje común, queríamos que cada palabra que utilizáramos estuviera impregnada de un significado específico y que cada cargo o área, cuando fuera bautizado, reflejara claramente su función y esta coincidiera con nuestros valores y convicciones. Por esto decidimos cambiar algunas denominaciones de cargos, áreas, salones, auditorios y nombres en la organización. Uno cree que no, pero en una organización “todo habla”, todo lleva un mensaje implícito, hasta la representación gráfica de lo que llamamos estructura organizacional.

Así, la Vicepresidencia de Operaciones pasó a llamarse entonces Vicepresidencia de Servicios para los Clientes, que desde el nombre se supiera que estábamos al servicio de los clientes. Creamos el “Comité de Respeto por el Cliente”, que también se supiera que era por y para el cliente que actuábamos, a quien nos debíamos y al que teníamos que

respetar. Allí llevábamos las diferentes iniciativas frente a los clientes, pero también era un foro de reflexión y autocrítica, donde evaluábamos nuestras actuaciones, nuestras equivocaciones y errores, con genuino deseo de mejorar.

La Unidad de Recuperación de Activos (URA) pasó a denominarse Unidad de Conciliación. Lo que menos nos interesaba era demandar y quedarnos con las cosas de las personas después de un desgastante proceso judicial. A veces era nuestra responsabilidad tener que hacerlo, pero no podía ser nuestra prioridad, es más, debía ser nuestro último recurso, por eso cambiamos desde nuestra mentalidad hasta el nombre del área.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos la llamamos Vicepresidencia de Gestión de lo Humano. La idea era que desde el nombre, como en todos los casos, se supiera qué hacía, y que además se pronunciara despacio, con calma. Allí gestionábamos lo humano.

Y así como cambiamos unos nombres, creamos otras áreas que respondieran a las nuevas realidades y necesidades. Una de ellas fue la Vicepresidencia para el Desarrollo de la Banca más Humana, donde nos aseguramos de que todo lo que hacía la organización (políticas, procesos, productos) tuviera el mismo sello, el de lo humano. Que garantizáramos que todas nuestras decisiones y actuaciones tuvieran presente nuestro concepto de lo humano, de humanismo en la gestión empresarial.

Sin embargo, no siempre encontré eco en esa obsesión mía por bautizar o renombrar todo. Una vez escuché que en el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, los salones tenían nombres que representaban los valores de la entidad. Me pareció una muy buena idea. Quería implementarla, pero solo pude hacerlo en Panamá, donde los auditorios se llaman “innovación”, “integridad”, “respeto”. En Colombia no logré convencer a los encargados, pues siempre las ideas que tenía las sometía a debate y no todas las veces era exitoso con mis propuestas. Pero eso también era parte natural del proceso, porque lo que yo decía no era una orden, sino parte de una conversación, que además admitía dialéctica, contrapropuestas, discusiones y, sobre todo, consensos.

Un día sin el personal de servicio

Un día salía de un evento cuando recibí una llamada en la que el presidente del Sindicato me dijo: “¿Se ha dado cuenta de que al parecer hay una instrucción para despedir masivamente a personas adscritas a Sodexo?”. Me explicó que habían dado la orden de dar por terminado el contrato de trabajo de más de 150 señoras de Sodexo, que estaban encargadas en las labores de aseo y servicio en la organización, tanto en el edificio central como en muchas de las sucursales. Era una decisión que bien podía encajar dentro de la búsqueda de eficiencia y rentabilidad, como es nuestra obligación permanente como directivos, pero no era una decisión que incorporara nuestros conceptos sobre las relaciones laborales más humanas, no era una decisión que tuviera en consideración otros factores como los impactos sociales.

Habíamos promovido internamente una visión en el proceso de toma de decisiones que era diferente. Estas no pueden ser solo cuantitativas sino también cualitativas, no pueden ser meramente económicas, tienen que tener en cuenta muchos otros factores y consideraciones, tienen que buscar permanentemente un balance entre lo económico, lo social y lo ambiental. Muchas veces recibía recomendaciones en las que solo se tenía en cuenta la rentabilidad cuantitativa del negocio, según valoraciones exclusivamente financieras, pero que negativamente tenían un alto impacto ambiental o social o ambos. Las decisiones que tienen este equilibrio generan una mayor rentabilidad y tal vez la mejor, que es la de largo plazo.

Ese fue uno de los días más duros que tuve en la organización. Sentí una tristeza profunda, porque la decisión evidenciaba que aún no me conocían. Que no sabían qué entendía yo por rentabilidad y cuáles eran los valores en los que creía.

En estas, como en todas las situaciones de la vida, tuvimos un gran aprendizaje. Necesitábamos comprender a los demás, saber qué sentía cada persona, sin importar si era nuestro cliente, nuestro jefe, nuestro empleado o, incluso, personas con las que

eventualmente no tuviéramos una buena relación por diferentes circunstancias.

Hablábamos de dos palabras especialmente, de manera explícita y con mayor énfasis: empatía y compasión. La empatía, para conectarnos con los sentimientos de las personas, y la compasión, para conectarnos con sus sufrimientos.

Cité entonces a una reunión para explicar por qué me parecía que habíamos tomado una decisión errada. En esa reunión también hablé de la necesidad de ponernos en el lugar del otro, y ponernos en el lugar de esas 150 mujeres significaba comprender quiénes eran. Estas mujeres, cuyos sueldos nos queríamos ahorrar, comienzan a trabajar a los 16 años, casi siempre por un salario mínimo. La mayoría son madres cabeza de familia, que sacan adelante a sus hijos con un esfuerzo monumental. Cuando creen que ya han hecho lo suyo, llegan los nietos y tienen que seguir trabajando para ellos también. Son mujeres que se acuestan a las once de la noche y se levantan a las cuatro de la mañana. Que tienen vidas difíciles y que una decisión de estas resulta de un alto impacto devastador para ellas y, por supuesto, para nosotros.

La decisión se echó para atrás, las pocas que habían alcanzado a salir fueron reintegradas, y el asunto habría quedado así, si no fuera porque se nos ocurrió hacer de esto una enseñanza para todos. Fue así que creamos el día sin el personal de Sodexo, porque todos somos importantes y con ellos, lo que queríamos hacer, era ponerlo en evidencia.

No fue improvisado, por supuesto, sino que, como todas las decisiones, esta experiencia también se planeó. Quería que en la organización entera se sintiera la ausencia de estas mujeres que nos hacen la vida más sencilla, que son compañeras invaluable de trabajo, que son silenciosas y eficientes y que muchas veces no las valoramos e inclusive pasan tan desapercibidas que no sabemos ni sus nombres a pesar de convivir con ellas más de diez horas al día.

Durante un día, entonces, el personal de servicio y en especial estas mujeres no vinieron a su sitio de trabajo. El aprendizaje fue enorme. Al día siguiente, cuando volvieron a sus labores, todos estábamos agradecidos porque habíamos reconocido lo que hacían por nosotros. Habíamos visto que las oficinas funcionaban mejor cuando ellas estaban presentes. Habíamos logrado hacernos conscientes de que ¡todos somos importantes, siempre! Y que tuvimos que recurrir a su ausencia para sentirlas más presentes que nunca.

Un lugar para todos

Una mañana, mientras iba hacia mi oficina en el carro, escuché en la radio la historia de un joven llamado Michael. Decía que era bachiller, tecnólogo, que se había preparado toda la vida para trabajar y ser un buen empleado. Además mencionó que era invidente. Explicaba que presentaba las hojas de vida en las empresas, que pasaba los diferentes exámenes, pero que después de asistir a una entrevista presencial le negaban la posibilidad de trabajar por su condición. Narraba que su esposa y su hija también eran ciegas. Me conmovió su historia, pero no por su condición física sino porque era víctima de la discriminación.

Pensé que no podíamos dejar que ocurriera esto. A los seres humanos no se nos puede descalificar por nuestra apariencia o por nuestras limitaciones físicas.

Si de verdad queríamos que lo injusto no nos fuera indiferente, debíamos ser coherentes con esa política, sobre todo en la contratación de personal. Debíamos promover la igualdad de oportunidades para todos. Porque no es solo cuestión de poner rampas, de permitir que entren perros guía o de disponer lugares de trabajo especiales. También hay que hacer pedagogía en el respeto y en la inclusión con todos, pero especialmente con los clientes y los empleados. Como en todo en la vida, teníamos que estar preparados y listos para acogerlos, disponer todo para que se recibiera e incorporara a todas estas personas de la mejor manera. Pero no solo era eso, también requeríamos modificar nuestras pautas de comportamiento, la estructura e infraestructura, algunos aspectos de políticas y de procesos.

Llamé a la emisora y pedí entonces que me enviaran la hoja de vida, porque no buscaba contratarlo por compasión. Michael debía saber que era importante, que era necesario y que su preparación era valiosa para una empresa. Necesitaba saber que lo trataríamos de la misma manera que al resto de aspirantes, así que presentó exámenes, se sometió a los procedimientos. La diferencia es que en esta ocasión no fue descalificado

por su condición física y, como era una persona preparada, ingresó como empleado a la organización. Trabajó en una de nuestras sucursales en Bogotá. Se encontró, por supuesto, con dificultades, debido a las barreras que las personas tienen frente a los problemas físicos de los demás, pero demostró ser un excelente trabajador. Trabajó un tiempo y luego, por motivos personales, se retiró. Siempre le agradecí mucho, porque me dio una lección de vida y de tesón. Nos ayudó a todos a aprender de las dificultades que tiene una sociedad excluyente, y nos dio el impulso y la inspiración para crear el programa Bancolombia para Todos, que buscaba justamente eso, convertir a la organización en un lugar incluyente y justo, donde los empleados pudieran trabajar gracias a sus capacidades y no se les negara una oportunidad por algún tipo de limitación física.

Michael no es el único muchacho invidente que ha pasado por la organización. En la sucursal Puerta del Río, en Medellín, también trabajaba como informadora una joven llamada Claudia. Al principio, según contaba ella, los clientes se le acercaban, se le paraban al frente y le decían: “Señorita, pero por qué no me atiende, es que ni siquiera me mira, ¿acaso es que usted no me está viendo?”, a lo que ella respondía: “No, señor, soy ciega”. Esa inquietud inicial, esa incomodidad, se convertía luego, cuando las personas comprendían y aceptaban su condición, en una anécdota de la que se reían todos quienes pasaban por ahí y se convertían en amigos de Claudia.

Había en total unos 13 o 14 invidentes, y tal vez una de las experiencias más lindas que tuve en la organización fue cuando todos fueron a Medellín a un almuerzo en las oficinas de presidencia, porque me gustaba escuchar sus historias y saber cómo eran tratados y cómo superaban sus dificultades cotidianas. Para muchos de ellos fue una experiencia maravillosa, inédita, pues para muchos era la primera vez que salían de su ciudad o que montaban en avión.

Hubo otro caso que me impactó: el de Juan Sebastián Cano, que trabaja como auxiliar de departamento en la Gerencia de Servicios de la compañía de Leasing. Había perdido la visión total de un ojo y por el otro veía parcialmente y había perdido sus dos manos como consecuencia de una mina antipersona. Él era un hombre con un alto compromiso con su trabajo y un desempeño superior. Por sus propios méritos se destacaba a pesar de sus dificultades físicas. Era un verdadero ejemplo para todos. Al hablar con él, no podía evitar pensar que muchas veces somos más limitados e incapaces los que tenemos todo y nada nos falta.

Los invidentes, sin embargo, no eran los únicos que tenían impedimentos físicos.

Había otro muchacho llamado David, que trabajaba organizando documentos en el archivo de la sucursal Carabobo. Tenía problemas de movilidad en los pies y en las manos, así como dificultades para hablar. Nos hicimos buenos amigos, me gustaba hablar con él, aprender de él. Era muy respetuoso y supremamente consagrado a su trabajo.

Algunas de esas personas debían utilizar sillas de ruedas, por lo que tuvimos que adecuar las instalaciones para facilitar su acceso y desplazamiento. Durante la inducción, mientras escuchaba sus historias, pensaba que cada una de ellas era diferente, pero tenían algo en común: trabajaban en el mismo lugar, aportando y construyendo su futuro a partir de haber recibido una oportunidad, tal vez la única que habían tenido, hasta ese momento, en toda su vida.

Eso me hizo comprender algo. Si una empresa que tiene tanto poder no ayuda a crear una sociedad incluyente, está incumpliendo su deber social, la responsabilidad que tiene frente al país. Al implementar programas como Un Lugar para Todos, lo que hacíamos era ayudar a cambiar el entorno de cada uno de estos empleados. El permitir que una persona con dificultades, bien sea en el aprendizaje o problemas de movilidad o falta de visión, tenga la oportunidad de trabajar y de sentirse útil produce una profunda transformación de esa persona, de su familia y, por extensión, de la sociedad.

Esto significaba nuestro aporte al desarrollo, era nuestro pensamiento en acción, la inclusión que nos llevaba a todos a sentirnos importantes, a entender nuestra condición humana y el deber que tenemos como personas de respetarnos y considerar al otro, siempre.

Días para pararnos a pensar y crear conciencia

Ponerle el alma a todo lo que hacíamos dentro de la organización era fundamental. Se lo queríamos proponer a cada empleado, compartirle lo que considerábamos que debía ser una banca más humana y, por supuesto, escuchar lo que pensaba y, sobre todo, que nos dijera cómo podíamos incrementar y mejorar nuestra concepción.

Siempre he creído que la confianza es el motor de todo. Si hay confianza en una familia, con seguridad se evitan discusiones, peleas, secretos y mentiras. Igual ocurre en una empresa. La confianza es el secreto para multiplicar el rendimiento y los buenos resultados de todo lo que hacemos. En toda relación humana hay un mayor o menor grado de confianza. Pero no solo confianza de los clientes hacia la organización, o confianza de la organización hacia las autoridades o sus clientes, sino entre nosotros mismos, sus empleados.

¿Cómo generar entonces confianza entre nosotros si éramos tantos? Esta pregunta me la hice desde el primer día, y comprendí que la respuesta estaba en hablar de las relaciones, hacerlas evidentes.

En la vida no hay nada que produzca más y mejores resultados que la confianza. Cuanto mayor es la confianza todo es mejor.

Fue así como surgieron los que podríamos llamar “días especiales”, donde celebrábamos las relaciones entre nosotros. Eran invitaciones a tener comportamientos permanentes con los demás, a hacer visible al otro, a ponerle el alma al equipo de trabajo.

Creamos, por ejemplo, el “día del perdón”. Fue uno de los días más conmovedores en la organización, porque lo que se trataba era de limpiar esas manchas que nos quedan de pequeños comportamientos del pasado y que generan desconfianza. Queríamos pedir perdón y perdonar por aquello que duele, y que genera frases como: “No me ayudó”, o “le mandé un correo y no me respondió”, o “me prometió que me ayudaría y no

cumplió”.

Queríamos borrar las molestias, grandes o pequeñas, que podía haber entre nosotros mismos como compañeros de trabajo, pero no se trataba de un día político o religioso, sino de un día de amistad, de hacer a un lado esos comportamientos que hubieran podido afectar o lesionar una relación. Sucede con mayor frecuencia de lo que creemos, en el interior de la familia, entre amigos, en el trabajo. Tan fácil que es estallar, que vuela al aire en mil pedazos una amistad o el aprecio o el cariño que se ha tenido toda la vida. Pero muchas veces la soberbia o el orgullo no nos dejan restablecer esa relación y preferimos quedarnos más con la herida que cicatrizarla. Era un llamado racional a valorar esa relación. A volver a querer lo que siempre se quiso pero que por cualquier circunstancia nos separó.

Comenzamos la preparación mucho tiempo antes, y a medida que avanzábamos en ella, surgieron dudas. ¿Qué tal que fuera malinterpretado? ¿Qué tal que en lugar de aportar, terminara ahondando los conflictos? ¿Cómo vamos a pedirles a las personas que perdonen? ¿Acaso no es meternos demasiado? Llegamos a pensar incluso que era mejor no hacerlo, pero al final decidimos confiar y avanzar con nuestra idea.

Pedimos que cada quien hiciera una lista de personas a quienes consideraba que les debía pedir perdón, porque el precedente del perdón es el arrepentimiento, tener la humildad de reconocer que actuamos mal. Admitir la culpa es muy difícil y pocas veces lo hacemos, así que trabajamos en enseñar cómo afrontar ese momento, cómo preparar la conversación, lo que íbamos a decir, cómo lo íbamos a decir y lo que íbamos a escuchar. Estoy convencido de que detrás del rencor, del odio o de la rabia lo que hay es una conversación pendiente, y queríamos que esas conversaciones tuvieran lugar. La idea era que al final la consecuencia fuera la reconciliación, la sanación y, por supuesto, el restablecimiento de la confianza.

Para que todos participáramos, hicimos un gran despliegue desde nuestras comunicaciones internas con el fin de que todos tuviéramos presente este día y no pasara desapercibido, generamos un foro de discusión de acceso abierto para todos los colaboradores y programamos charlas de libre asistencia con el título: “La libertad interior desde el perdón” donde, más allá del sufrimiento por el pasado, estaba la alegría de seguir sin cargas o remordimientos.

El día del perdón fue todo un éxito, la asistencia y la participación a los eventos fue masiva y con muy buenos resultados. El mensaje de hacer del perdón una filosofía de

vida y aplicarlo de forma continua quedó impregnado en el alma de nuestros colaboradores, logrando de forma directa apalancar nuestra filosofía institucional de ser más humanos. Y fue un éxito, no solo porque funcionó a nivel interno, sino porque lo llevamos a nuestras casas. Así, hubo empleados que lo aplicaron con sus familias, con sus parejas, con sus hijos, y el resultado, igualmente, fue maravilloso.

En otra ocasión, hicimos el “día de la gratitud”. Claramente no era invento nuestro pues en la sociedad estadounidense está muy arraigado cultural e históricamente el día de Acción de Gracias. ¿Pero por qué no aplicarlo en nuestra empresa o en nuestras organizaciones —y aún en nuestra familia— así venga de otra cultura, si igual tiene todo el sentido humano? Tenemos que estar permanentemente agradecidos con los hijos, con los padres y, por supuesto, con los compañeros de trabajo que hacen cosas a diario por nosotros y muchas veces no las agradecemos lo suficiente o nos pasan desapercibidas.

En muchos casos existe un nivel de compenetración tan grande que nuestros compañeros son capaces de saber cuándo estamos enfermos o tristes o felices o preocupados. Un día, uno de mis más cercanos colaboradores me dijo: “Doctor, creo que se nos está acabando el Carvedilol (una medicina para el corazón)”. Me sorprendió porque ni siquiera me había dado cuenta y además me habló en plural (se nos está...), así que esa tarde en mi casa verifiqué y él tenía razón: se estaba acabando, se “nos” estaba acabando. ¿Cómo no estar agradecido con alguien que cuida de nosotros, hasta en los más mínimos detalles, con tanto cariño?

Entonces comenzamos a planear el “día de la gratitud”, preguntándonos con quién tengo que ser grato, a quién debo darle las gracias hoy, y resultó un día lúdico y hermoso, donde además supimos que contábamos con los demás y que reconocían nuestros esfuerzos cotidianos por hacer las cosas bien.

Hicimos también el “día de las buenas maneras”, que no era otra cosa que volver a lo básico: “buenos días”, “buenas tardes”, “por favor”.

Más allá de que existiera un día para decir buenos días o un día para dar las gracias, lo importante era que aplicáramos este comportamiento en la cotidianidad. En nuestra oficina, en nuestra casa, en nuestro entorno.

También nos inventamos algo maravilloso: abrir nuestra empresa para que un día los hijos, las esposas y los familiares de nuestros empleados los pudieran visitar en sus sitios y lugares de trabajo. ¿Y mi papá dónde trabaja? ¿Y mi mamá qué hace? ¿Dónde se sienta, dónde está su oficina? Sentí una enorme alegría (y creo que fue un sentimiento

compartido), cuando aparecieron los familiares a acompañar en un día de trabajo a nuestros colaboradores. Sentados en sus puestos, viendo sus computadores, visitando los auditorios, conociendo las cafeterías, viviendo nuestra empresa, nuestro sitio de trabajo, juntos. Hijos grandes y pequeños, abuelos, primos, tíos, todo el que pudiera venir era más que bienvenido. Esa era nuestra segunda casa, que a veces es la primera, donde pasamos el mayor tiempo de nuestra vida despiertos, con nuestros compañeros de trabajo. Por eso decíamos que a nuestra empresa no solo veníamos a trabajar sino también a vivir. Y si esto es así, pues entonces vivamos bueno, vivamos bien.

Al comienzo estos días especiales eran iniciativas aisladas, pero pronto los empleados comenzaron a reclamarlos, así que tratamos de que se celebraran por lo menos una vez al año, que se repitieran, para que hiciéramos un alto en el camino, un examen de conciencia, para que pensáramos en el otro, para que conversáramos, para que escucháramos. Estos días sirvieron, en fin, para que reforzáramos aquellos pilares y los volviéramos parte de nuestra cultura.

21

Ser más, servir mejor

“Ser más” no era un concepto nuevo, venía de Ignacio de Loyola. Luego, como lo habíamos mencionado, las Siervas de San José, en su colegio de niñas, adicionaron ese bello propósito con uno más bello aún: “Ser más para servir mejor”. Era el lema de un colegio pero, ¿por qué no podía serlo de una organización y, en nuestro caso, de un banco? Al fin y al cabo aplicaba para todo en la vida.

Así como les pedíamos a los empleados que tuvieran una transformación personal, empresarial y social, les dábamos todas las herramientas para hacerlo, de tal manera que tuvieran un desarrollo integral en las diferentes dimensiones.

La primera dimensión era el *liderazgo personal*. Invitábamos a nuestros funcionarios a que reflexionaran sobre cuáles eran sus objetivos personales dentro y fuera de la empresa y cómo los podíamos acompañar para cumplirlos. Con el programa “Cuídate que yo te cuidaré”, impulsado desde el Grupo Sura, buscábamos que los empleados se desarrollaran en toda su dimensión humana: su vida laboral, su salud, su descanso, su tiempo de familia, su alimentación, su ejercicio. Queríamos que sintieran que la organización los cuidaba porque se preocupaba por su bienestar.

Pero además de su bienestar, nos interesaba que los funcionarios se capacitaran de manera constante, que “fueran más para servir mejor”. Y siempre apoyábamos sus iniciativas de estudio y de aprendizaje.

La segunda dimensión era el *liderazgo en las relaciones*. Buscábamos que el funcionario trabajara en equipo, con respeto por el otro, escuchando y conversando, con una permanente atención a las buenas maneras y a la integridad en sus actuaciones. Queríamos que aprendiera a sentir las necesidades de los demás, que opinara siempre sobre lo que quisiera pero con respeto, que controlara sus emociones y que mantuviera un deseo permanente por aprender y para esto se requería de mucha humildad.

La tercera dimensión era el *liderazgo del desempeño*. Por supuesto, los empleados son

parte de un engranaje que debe funcionar bien, porque de lo contrario puede frenar una maquinaria entera. La meta era que cada empleado fuera eficiente y cumplidor de su deber y que si, por algún motivo, no podía cumplir sus promesas, tuviera la franqueza de decirlo con tiempo para que su equipo se preparara. Buscábamos que tuviera iniciativas, que creara situaciones favorables para él y sus compañeros de trabajo y que asumiera su rol de directivo de la empresa, al que estaban llamados todos los funcionarios.

La cuarta dimensión era el *liderazgo frente a la sociedad*. Su actuación cotidiana, tanto fuera como dentro de la empresa, debía ser transformadora, debía mejorarles la vida a las personas, a su entorno, a su sociedad, a su país.

Queríamos, como empresa, acompañar a los funcionarios en cada una de estas dimensiones, y creamos entonces un universo de preparación enorme. Al interior de la organización teníamos un pénsum que incluía temas operativos como actualización de manuales o de sistemas. Pero además hicimos alianzas con varias universidades para crear un taller de líderes, donde queríamos que todos aprendieran lo que significaba ser más humanos y cómo trabajar con los demás.

Más allá de eso, sin embargo, nos gustaba que los empleados estudiaran y se prepararan. Siempre proponíamos el desarrollo de técnicos, profesionales y magísteres, pero no solo en administración de empresas o temas relacionados con su cargo o el manejo de una empresa, sino con la visión futura que tenía el empleado de su desarrollo. Cada vez trabajábamos más con profesionales de otras disciplinas como antropólogos, filósofos, historiadores. Queríamos tener cada vez más humanistas y más comprensión del ser humano en toda su dimensión.

Era de nuestro mayor cuidado formar líderes, apoyarlos, ayudarles a descubrir sus virtudes, competencias y habilidades. Poníamos en práctica algo que le había aprendido al padre Gustavo Baena, teólogo jesuita, quien decía que “un líder es un creyente, alguien que cree en lo que hace e invita a otros a que lo hagan con él, es aquel que interpreta su existencia como un ser humano esencial para los demás y no para sí mismo, una persona que está al servicio de los demás. Un líder es el que hace mejor a los demás”.

Las filiales: tan lejos, tan cerca

El banco había crecido mucho en los últimos veinte años, tanto desde adentro —lo que llamamos crecimiento orgánico— como hacia fuera, por fusiones o adquisiciones, especialmente hacia Centroamérica. Esto trajo consigo nuevos retos y muchos aprendizajes.

Una de las dificultades que más fracasos produce dentro de esta clase de movimientos empresariales es el intercambio cultural. A pesar de ser tan cercanos geográficamente con Centroamérica, había muchas diferencias que, de no comprender las diversas culturas, así fuéramos latinos, habrían resultado en un gran problema.

Teníamos la experiencia colombiana, porque el nuestro es un país de regiones, y comprendíamos que no debíamos llegar a los países a imponer nuestras ideas sino más bien a aprender de las diferencias. Siempre quisimos que los presidentes de los bancos fueran oriundos de cada país. Nadie conocía mejor su entorno que ellos, y queríamos que, como en Colombia, pudieran producir importantes transformaciones.

De nuevo en este caso, los pilares de los que hablaba al comienzo resultaron útiles para comprender a las personas para lograr un trabajo en equipo exitoso. Comenzamos por escuchar, por aprender. Había muchas cosas tan valiosas en cada país que sentimos que podríamos replicarlas en todos, incluida Colombia, para mejorar. Este fue el caso del Código de Servicio del Banco Agromercantil de Guatemala, que implementamos con éxito en todos los países.

Ese código era una invitación a no dejar pasar por alto nuestras relaciones con las personas, porque sabíamos que cada día y cada momento eran una oportunidad para demostrar lo que éramos, la forma en qué pensábamos y cómo actuábamos, de tal manera que nuestras acciones generaran valor y experiencias memorables.

Invitábamos a comenzar el día de manera positiva: cuando se daba apertura a las sucursales, los empleados hacíamos una calle de honor para nuestros clientes, con el

objetivo de que sintieran —desde el ingreso— nuestra calidez y cercanía; demostrábamos gusto e interés en servirles, saludábamos y nos despedíamos de manera cordial, los escuchábamos con atención para descubrir sus necesidades y así poder ofrecerle la solución que más lo beneficiara, celebrábamos con ellos las decisiones acertada y, en los casos de fraudes o reclamos, decíamos que lo primero que teníamos que hacer era escucharlos, ponernos en su lugar, hacerle seguimiento a su caso y mantenerlos informados de nuestras actuaciones y decisiones.

También cuando teníamos que decirle no al cliente, lo hacíamos con argumentos, tratábamos de brindarle alternativas de solución. Nuestro objetivo, con el código de servicio, era poner toda nuestra capacidad al servicio de las personas y que, más que una relación comercial, sintiéramos que éramos parte de su historia y la de sus negocios y actividades. Se trataba de una cultura que implicó poner realmente en el centro al cliente y disponer todo para producir en él experiencias gratas.

Al final, sabíamos que debíamos proveer soluciones impecables, ágiles y simples. Así de sencillo era nuestro Modelo de Servicio que, junto al Código de Servicio, se convirtió en nuestro protocolo de actuación de cara al cliente, construyendo relaciones de largo plazo, basados en el respeto y la confianza. Y el resultado fue, además de maravilloso, gratificante. De hecho el informe MERCO empresarial también reconoció que nuestra entidad era la empresa con mejor servicio al cliente en Colombia.

Y si bien había ejemplos que funcionaban bien en todas las filiales, sabíamos de la importancia que tenía para nosotros el lenguaje y las diferencias que había entre uno y otro país al respecto. Aunque hablemos español, no siempre queremos decir lo mismo así lo digamos con las mismas palabras. Aun así, queríamos que el mensaje fuera el mismo, entonces nos pusimos a la tarea de comprender qué significaba “Le estamos poniendo el alma” y cómo podíamos traducirlo en cada banco. Hubo muchas formas, siempre creativas y adaptadas a la cultura de cada país. Es así como nuestra filial, el Banco Agrícola de El Salvador, no decía “Le estamos poniendo el alma”, sino, “Cuando le pongo el alma, se nota”. Y lo mismo pasó en Panamá con Banistmo, donde los mismos panameños lo adaptaron a “Juntos por una banca más humana”.

Pese a lo distante de nuestras sedes físicas, comprendí en varias oportunidades que hay un lenguaje universal, que existía una visión conjunta, que el liderazgo ético no tiene fronteras, ni barreras de idiomas cuando se trata de servir.

Una propuesta como la que estábamos haciendo no se podía limitar a una geografía,

nuestro campo de acción era llevar nuestra cultura a todos los lugares donde estuviéramos presentes, queríamos que esa forma de pensar y actuar se expandiera, se acogiera por el mayor número de personas posibles, que cada una de ellas fuera portadora de nuestros mensajes de invitar a la sociedad a actuar con humanismo a partir de nuestras convicciones individuales y nuestros valores compartidos.

Pensando en interés general. La unión entre lo público y lo privado

En mi costumbre de viajar por las fronteras (entiendo por frontera donde pocos van, a los extremos, a los límites), terminamos con varios vicepresidentes y directivos inaugurando la sucursal de San Vicente del Caguán, en el corazón del conflicto armado. Ese día habían decorado el restaurante donde desayunaríamos con globos y serpentinas, y estaban presentes las fuerzas vivas del municipio: el alcalde, la fuerza pública, los secretarios del gobierno local, comerciantes y líderes sociales.

En medio del discurso del alcalde estallaron dos de los globos que hacían parte de la decoración, produciendo un estruendo y un miedo terrible entre quienes nos encontrábamos allí. Durante milésimas de segundo cundió el pánico, creímos que era un atentado, pero cuando supimos que se trataba de un globo, nos reímos, aliviados. En esas se me acercó el general de la fuerza Omega, que estaba presente en el lugar, y me dijo: “Quiero agradecerle su presencia y el que hubieran abierto esta sucursal, porque cuando llegan los empresarios y los negocios a las regiones, llega la paz. Sé que ustedes en Bancolombia le están poniendo el alma, y nosotros los soldados también, pero además, le estamos poniendo la vida”.

Su trabajo es duro y muchas veces ingrato, y por eso me propuse tener una relación de ayuda y colaboración con todas las autoridades, para tender un puente, reconocerlas, respetarlas y agradecerles lo que hacían por el país.

Como actores sociales tenemos que ser activos en la generación de políticas públicas, promover los temas que sean de interés general y llevar a cabo alianzas entre los entes públicos, los privados y la academia.

Siempre he dicho que, como ciudadanos, teníamos que pagar impuestos, esa es la forma como se distribuye la riqueza generada, y todas las personas que hacían parte de nuestro marco de acción con frecuencia eran invitadas a construir una cultura de pago y

no evasión. Hasta llegamos a promover publicidad de nuestra organización donde invitamos a los ciudadanos a ser responsables y solidarios con la sociedad a la que pertenecemos mediante el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Dejar de pensar en un beneficio individual y pensar en uno colectivo, para todos.

A lo que no podemos llegar es a decir que no cumplo con mis deberes como ciudadano porque todo se lo roban, que no se ven las obras, que el Estado es un ladrón, que los corruptos están haciendo de las suyas. Todos sabemos que desafortunadamente mucho de esto es verdad y que ocurre más de las veces que imaginamos, pero la solución no está en asumir esa actitud sino, por el contrario, fortalecer las instituciones y por ende la autoridad.

Promover unas reglas mínimas de cultura y convivencia ciudadanas no era algo nuevo. Desde la época del Banco Industrial Colombiano trabajamos con la idea de que queríamos ayudar a formar mejores ciudadanos. Antes incluso de que existiera el Metro de Medellín, les enseñamos a las personas de manera pedagógica a quererlo, a considerarlo parte de su patrimonio y a encontrarle valor para la ciudad y su movilidad. Ahí nació la Cultura Metro, que aún está vigente.

En esos primeros ejercicios de Cultura Metro, las personas se subían a un vagón y allí se les enseñaba a no rayarlo, a ceder el puesto, a bajar el volumen de sus equipos, a no recostarse contra las puertas y a aprender cómo se abrían o se cerraban, a cuidar lo que algún día sería suyo y estaría a su servicio para mejorar su calidad de vida. El haber hecho sentir a los ciudadanos parte de un proyecto y partícipes del progreso motivó un cambio positivo de su actitud y su sentido de pertenencia hacia algo público pero que se cuidaba individualmente.

Por otro lado, siempre usamos nuestros canales, nuestra publicidad, nuestra actividad para volver acción nuestra decisión de ser solidarios. Esa era la mejor representación de nuestra activación de humanismo en la gestión empresarial. Queríamos estar presentes junto a los clientes o las comunidades en sus momentos de dificultad. Si era por el fenómeno de El Niño, invitamos a ahorrar agua y energía; y si era por el fenómeno de La Niña, diseñábamos programas de capacitación para que se implementaran en las comunidades; creamos productos para financiar a quienes habían perdido sus cultivos, teniendo en consideración cuáles habían sufrido más pérdidas; apoyamos a quienes quedaron en mora porque las lluvias destruyeron sus medios de subsistencia y su capital.

También, cuando ocurrió el cierre de la frontera en Cúcuta, nos indignó ver las

imágenes que pasaban los noticieros evidenciando lo que allí sucedía. Era una tragedia humana causada por una decisión política que no tuvo consideración alguna por los seres humanos, por los grupos familiares. Eso no podía ser un titular más de un noticiero, así que a los dos días nos fuimos el equipo de presidencia y otros funcionarios a ponernos al servicio de la ciudad y sus habitantes, para ver en qué podíamos apoyar a la solución de semejante problema.

Creo que podemos coincidir en que uno de nuestros males actuales consiste en haber perdido el respeto por lo público, que es sagrado. Ya la autoridad ha venido desvaneciendo su papel en la sociedad y frente a las comunidades porque se le considera corrupta, ineficiente e incompetente. Dejamos de respetar las autoridades porque empezamos a creer más en los derechos individuales que en los colectivos. Parecería que en la relación con el Estado solo tenemos derechos y sobre todo el derecho a exigir. Hemos debilitado nuestro sistema judicial, hemos politizado las decisiones, hemos llenado nuestro sistema legal de normas que no protegen al ciudadano en su diario vivir y convivir y el verdadero liderazgo, que inspire y transforme, poco o nada aparece.

Tenemos que volver a las reglas básicas y a las reglas mínimas en la relación entre el Estado y sus ciudadanos para que exista un verdadero reconocimiento de cada uno, de sus obligaciones y sus deberes, para que el recíproco respeto sea la clave del entendimiento.

Lo bueno de las crisis. Sin crisis no hay desafíos

No siempre las crisis podían solucionarse o tenían salidas sencillas. Hubo momentos muy duros, no solo personal sino profesionalmente, que nos ponían a prueba en todo sentido.

Uno de los momentos más complejos ocurrió a tan solo una semana de haber empezado en mi nueva labor, mientras estábamos con el equipo de vicepresidentes en Ibagué. Por un error de la plataforma tecnológica, los sistemas se cayeron y nos quedamos sin banco. Literalmente, sin banco. Nada funcionaba. No se podía hacer una sola transacción y eso era gravísimo porque el 45% de las transacciones del país pasan por Bancolombia. Esto implicaba un colapso del sistema de pagos.

Apenas ocurrió esto, me llamó la atención que cada vicepresidente comenzó a moverse para solucionar los problemas en su área, pero no lográbamos tener una visión integral del problema.

El plan era quedarnos a dormir en Ibagué, pero frente al problema decidimos regresar a Medellín hacia la medianoche, y encontrarnos a las seis de la mañana para coordinar todo.

Como es en las crisis donde uno más aprende —porque sin crisis no hay desafíos—, entendí que teníamos que crear una mesa para solucionar problemas de esa magnitud, los de alto impacto y de mayor relevancia. Debíamos organizarnos para ver quién asumía el liderazgo, cuál era el diagnóstico del problema, cómo iba a ser nuestro manejo frente al cliente, cómo podíamos generar canales alternos y qué debíamos comunicar al mercado, porque ante todo no podíamos dejar el asunto en suposiciones o interpretaciones, sino que debíamos dar la cara, explicar el problema, hacerles ver a los clientes —al otro— que nos importaba, que estábamos preocupados por ayudarlo a encontrar una solución.

Nos dimos cuenta de que la crisis se debía en gran medida a las dificultades en la gestión de los cambios estratégicos de la plataforma tecnológica que habían sido

planeados. Habíamos crecido muchísimo en los últimos 15 años, y estos sistemas, que soportan el enorme peso de millones de datos y de información, no solo debían mantenerse sino prepararse para el futuro, crecer y renovarse.

Como es normal en los procesos, se combinan fallas humanas, de software y externas que a veces hacen que los sistemas fallen. Pero teníamos un buen sistema de contingencias que permitía que los servicios se fueran restableciendo y estabilizando paulatinamente gracias un equipo humano muy comprometido con la solución, que sin descaso y de manera inmediata intentaba darle solución lo más pronto posible a los inconvenientes que se nos presentaban.

Fue justamente en ese proceso de renovación que ocurrió la crisis y nos dimos cuenta de que ante la relevancia del cambio, lo que teníamos que hacer era ser pacientes, tomarnos el tiempo que fuera necesario, irlo haciendo poco a poco, ir renovando a medida que fuéramos capaces de estabilizar las plataformas con el fin de garantizar su disponibilidad para todos los usuarios.

Estas dificultades nos dejaron muchas enseñanzas al respecto, y gracias a lo que aprendimos comenzamos a diseñar nuevas estrategias.

Para eso creamos una mesa de crisis, que no era, per se, una novedad, pero que nunca había sido activada para solucionar un problema tan grave y complejo como el que nos estaba correspondiendo resolver.

La tecnología fue siempre una asignatura pendiente que no nos daba respiro y que generó una enorme ansiedad. Recuerdo en otra ocasión en la que me llamó un vicepresidente un sábado en la tarde, a eso de las cuatro y media. “Estamos teniendo un ciberataque. Están tratando de sacar 260 mil millones de pesos”. No era la primera vez que sucedía. La organización recibía la astronómica suma de 18 mil millones de ataques cibernéticos al año. Siempre tuve temor de levantarme en la mañana y que me dijeran que habíamos sido objeto de un fraude tecnológico, de cualquier magnitud. En esta ocasión, el ataque era muy peligroso, de gran envergadura y la única forma de detenerlo era desconectando al banco, sacarlo de circulación, parar su actividad por completo. Debíamos tomar la decisión de no prestarle servicio a nadie un sábado en la tarde, cuando se suponía que había familias haciendo el mercado de la semana, o entrando al cine, o pagando una cuenta en un hospital. Pero esas decisiones tienen nombre propio y solo hay un responsable, y en este caso solo yo podía serlo, nadie más. Me dolió mucho tener que proceder de esa manera, es decir, suspender todos, absolutamente todos los

servicios, pero al final pensé que debería sacrificar la calidad de lo que hacíamos para evitar un daño mayor. En esos momentos, a pesar de todas las dificultades que pudiéramos ocasionar, debíamos escoger el mal menor. Aun así, si bien mi conciencia podía estar tranquila, mi cuerpo cada vez me protestaba más. Era cuestión de tiempo para que toda esa angustia explotara. Cada evento de estos se somatizaba con furia, el cuerpo gritaba.

Ir a las fronteras

Desde que llegué, comencé a poner en práctica algo que después escuché y que no podía ser descrito de mejor manera a como lo hizo el papa Francisco. Tenemos que “ir a las fronteras”. También decíamos que había que “vivir el banco”. Ir a las fronteras es estar presentes en todas partes, en todos los sitios, es no quedarse sentado en un escritorio. Y con un sentido social, es estar donde están los más vulnerables. Por ejemplo, es hablar de inclusión financiera, permitir que más personas accedieran al sistema, participaran de él, se beneficiaran con los productos y servicios que se ofrecían.

Vivir el banco, vivir las organizaciones, es hacer parte de la cotidianidad, compartir las experiencias, sentir las necesidades de las personas adentro y afuera. La invitación era, en suma, a salir de nuestros escritorios, a estar con la gente, con sus necesidades, con sus expectativas, con sus ideas, con sus opiniones y sus soluciones. Esto no sucedería si no entrábamos en un contacto directo con todas las personas.

Cuando estaba en las oficinas centrales, en Medellín, solía almorzar en la cafetería con los empleados. A muchos los sorprendía ver al presidente allá, pero a mí me gustaba saber qué ocurría, escuchar ideas, ser el reflejo de eso que debíamos ser: cercanos, cálidos e incluyentes.

También caminaba por los pasillos o subía en los ascensores de carga, en lugar de ir en el ascensor que llegaba al lado de la oficina de la presidencia. Prefería visitar los sótanos, las oficinas donde había personas trabajando día y noche, aquellos lugares a donde no esperan recibir una visita intempestiva y menos del presidente. Podía estar fácilmente un domingo en mitad de un puente festivo, a las tres de la madrugada, conversando con el equipo de operaciones, o llegar a sus instalaciones a las cinco de la mañana a compartir los cambios de turno, o cambiar mi horario de trabajo y en vez de trabajar en el día trabajaba en la noche, o dejar de trabajar una semana en mi oficina e irme a trabajar a un cubículo en otro edificio junto a Mónica, mi secretaria. Nos íbamos

los dos a cualquier sitio, donde hubiera una silla y una mesa y pudiéramos estar conectados con Internet.

Pero había una vivencia que iba mucho más allá de las oficinas centrales: me propuse llegar a las sucursales más remotas, pero no para criticar, vigilar o ver cómo funcionaban, sino para observar, aprender, decirles a los funcionarios “aquí estamos, lo que ustedes hacen es muy importante para todos”. Fue así como un día, sin contarle a nadie, me fui para Neiva, Yopal, Riohacha y Montería. En el cajero automático del aeropuerto de Medellín saqué dinero para los taxis. Nadie sabía de mis intenciones. Solo mi esposa, mi secretaria y un vicepresidente a cuyo cargo estaba la seguridad. Me fui solo a vivir el banco.

Lo había imaginado desde hacía varios días. Quería hacerlo y no veía la hora de poder lograrlo. Muchas veces lo mencionaba en mis discursos: nuestro lugar de trabajo tenemos que vivirlo, sentirlo, disfrutarlo, y una muy buena forma de hacerlo es saliendo de nuestros escritorios, de la rutina del teléfono y de las salas de reuniones; es llegando donde está la gente, estar presente donde la empresa está en movimiento; estar en cada metro cuadrado donde hay un funcionario “poniéndole el alma” a lo que hace, pensando en sus compañeros y en los clientes y, por supuesto, en una mejor organización al servicio de las personas.

Puede que se sienta algo de cansancio físico, pero qué importa. Cómo se va a cansar uno de tanta gente maravillosa, de descubrir tantas muestras de aprecio y de cariño, de escuchar palabras que nos alientan.

Una vez incluso llevé más allá el tema y participé, por invitación de María López y Gloria Valencia de la revista *Semana*, en la grabación de un *Undercover Boss (Jefe encubierto)*, bajo un total anonimato, sin que ninguna de las personas a visitar supiera quién era yo o qué cargo tenía en la organización. Para esta ocasión no era el presidente, era un asesor móvil de servicios en proceso de capacitación, cuyo trabajo era visitar a los clientes en zonas rurales o urbanas. Me puse el uniforme y me fui junto a la verdadera asesora. La primera parada, de las cuatro que haríamos, fue en un almacén de motos en el sur de Bogotá. El dueño del almacén, un joven de nombre Esteban Hernández, tenía en aquella época 19 años. Mientras hablábamos con él, la periodista que nos acompañaba le preguntó: “Si tuviera al presidente del banco al frente, ¿qué le diría?”, a lo que él respondió: “Le preguntaría por qué no cree en los jóvenes. Tengo este almacén desde los 16 años, ya casi cumpla veinte y siempre tengo que hacer todo acompañado de

mi mamá”. En ese momento le dije que yo era el presidente y que escuchaba con atención sus comentarios.

El muchacho se sorprendió, por supuesto no esperaba ver allí al presidente del banco, y luego de las risas y las fotos de rigor, lo que quedó fue un compromiso de ayuda, una invitación a reflexionar sobre la situación para mejorar.

Esta experiencia se repitió con Israel Alfonso, quien tenía una tienda de barrio, muy organizada y limpia. Era una persona amable y trabajadora, muy clara en sus objetivos y muy consciente de su capacidad de pago. Cada frase que repetía era una enseñanza: “Yo solo pido prestado y me programo con lo que puedo pagar” o “en la medida en que crezco y pago, voy mejorando mi negocio”.

Muchas veces las cabezas de las empresas y las organizaciones se encuentran aisladas del mundo, en pequeñas burbujas, rodeados de asesores y filtros. Se tornan inalcanzables, se limitan a intercambiar ideas con un círculo cerrado, limitado. Pero yo no quería ser así. Mi estilo era diferente. Quería que todos pudieran hablarme, contarme sus problemas y sus iniciativas. Esto nos ayudaba a crecer, a ser más, a tener más programas y a satisfacer más necesidades, a llegar más lejos y a influir mejor en una sociedad que necesita que la vean, que le respondan y que la valoren.

Ronal y los Sueños de Paz

El programa Sueños de Paz, que se volvió una parte emblemática de la organización, nació, como tantas otras cosas, por una casualidad.

Cada vez que mi equipo de fútbol jugaba, me iba para el estadio a verlo. Cuando llegaba a la unidad deportiva en mi carro, me encontraba con los muchachos que los cuidaban, esos que siempre tienen un trapo rojo para indicar dónde parquear, y que cobran cinco mil pesos por anticipado.

Debido a la frecuencia con la que iba al estadio, uno de estos muchachos comenzó a guardarme el puesto de parqueo y, gracias a que nos veíamos mucho, nos fuimos conociendo. Primero nos presentamos. “¿Cómo te llamás?”, “Ronal”. “Yo me llamo Carlos”. La siguiente vez hablamos un poco más. La tercera vez supe que Ronal estudiaba física en la Universidad de Antioquia y que tenía una historia muy dura, como tantas otras que uno escucha a diario. Ronal era un muchacho que venía de una familia con muchas dificultades económicas —como tantas de nuestro país—, que a veces no tenía ni cómo pagarse el pasaje del bus desde su casa —en una de las comunas de la ciudad— hasta el estadio, por lo que debía llegar en bicicleta al lugar donde cuidaba los carros. Con las exiguas ganancias que obtenía, ayudaba a sus hermanos y a su papá, quien sufría del corazón. Con frecuencia, a Ronal se le dificultaba estudiar porque los libros que le pedían eran costosos y no se conseguían fácilmente en préstamo. Impactado con su historia, un día le di mi teléfono y le dije que me llamara si llegaba a necesitar algo.

Un tiempo después —todavía me encontraba en Argos—, recibí una llamada de Ronal, en la que me pedía ayuda para comprar un libro de estadística. Me encontraba de viaje y le di la dirección de la empresa para que fuera donde mi secretaria para que le entregara el dinero. Él nunca había ido al barrio El Poblado, y aunque salió con dos horas de anticipación para no perderse, según contó con posterioridad, no obstante su

previsión, se perdió, pero finalmente llegó. Cuando entró a la recepción comenzó a preguntarse qué era lo que hacía su amigo Carlos. Presentó un documento, dijo que se dirigía al piso nueve y cuando llegó una persona para acompañarlo, tuvo que atravesar vigilantes, puertas blindadas y llaves biométricas. Su angustia y sus dudas por el lugar en que se encontraba y hacia donde se dirigía iban en aumento. Finalmente Ronal llegó donde mi secretaria, que le dijo: “El doctor me pidió que le entregara este dinero”, a lo que Ronal respondió: “¿Y el doctor quién es?”. Cuando supo que yo era el Vicepresidente de Asuntos Corporativos del Grupo Argos, se sorprendió. Me llamó a agradecerme y me dijo que no sabía que yo fuera tan “importante”. Aunque sinceramente para mí, el importante era él.

A partir de eso, Ronal y yo desarrollamos una amistad en la que me convertí en su consejero, en su tutor. Dejó de estudiar física, decepcionado por los paros de su universidad, y comenzó a estudiar mecatrónica, pero siguió siendo un magnífico estudiante y un joven emprendedor y trabajador.

Cuando me nombraron presidente de Bancolombia y comencé a llegar en el carro con los escoltas, igual le pedía que me lo cuidara, y le daba más de los cinco mil pesos, porque sabía que estaba ayudando a su familia, y que necesitaba ese pago para que pudiera continuar con sus estudios.

Gracias a Ronal comprendí que hay mucho talento atrapado en la pobreza y para liberarlo es necesario romper esas cadenas, así que le dije a la directora de la Fundación: “Tengo un sueño, y es lograr que la experiencia que he tenido en mi vida con Ronal la puedan tener otros jóvenes”. Quería hacer un programa que se llamara Sueños de Paz, en el que rescatáramos ese talento, esas capacidades y esas cualidades que tenían tantas personas pero que no habían logrado una oportunidad de ser visibles en su vida. La directora de la Fundación me explicó que no podíamos hacerlo ya que los recursos estaban comprometidos para otros programas y actividades, así que empecé a pensar cómo podía poner en marcha esta iniciativa.

En general a los presidentes de las organizaciones se les asigna cada año un presupuesto para regalos a sus clientes especiales o a sus accionistas. Pensé que podíamos hacer un buen cambio, no dar regalos a ninguno de esos acostumbrados destinatarios —no creía que los fueran siquiera a extrañar— y en su lugar, con esos mismos recursos, creáramos un fondo destinado a financiar el programa de becas que llamaríamos Sueños de Paz, como en efecto sucedió en la Navidad siguiente.

Lo primero que hicimos entonces fue crear alianzas con universidades como La Sabana, los Andes, la Nacional, la del Norte, La Salle o la Javeriana. No queríamos limitarnos a pagar las matrículas de los jóvenes, sino ayudar además con su manutención, transporte, residencia, la adquisición de sus libros y hasta facilitar su tiempo de descanso. Queríamos, en resumen, entregarle a alguien un proyecto de vida y ayudarlo a hacerlo realidad.

A fin de año estos muchachos becados nos visitaban y se reunían con los miembros de la Junta Directiva para que conocieran personalmente a quienes patrocinaban su proceso formativo y de educación. Porque así como me había convertido en una especie de tutor de Ronal, quise regalarles a los miembros de la Junta la posibilidad de ser tutores, mentores, de un joven al que le estábamos ayudando a consolidar como persona y profesional.

Ese intercambio de experiencias y de vida permitió que se establecieran relaciones emocionalmente genuinas entre los miembros de la Junta y los estudiantes. Y, en lugar de reclamarme por no haber regalado una botella de vino, lo que recibí fueron mensajes nacidos del corazón por los resultados de la iniciativa.

Una historia muy bonita, y que aún atesoro, fue la que me contó Clara Pérez, la viuda de Nicanor Restrepo Santamaría (líder empresarial y social, expresidente del grupo Sura, pensador y filántropo). “Nunca había visto llorar a mi marido en 45 años”, me dijo durante un almuerzo a fines de 2015. “La única vez que lloró fue en diciembre, dos meses antes de morir, y lo hizo porque había recibido una carta de agradecimiento de uno de los estudiantes becados por el programa Sueños de Paz”.

Fue gracias a mi experiencia con Ronal que todo esto fue posible. Su historia también tuvo un final feliz. Comenzó a trabajar en la Fundación, compró una moto, está aprendiendo inglés. Siguió apoyando a su familia y con su primer sueldo llevó a sus padres y a su hermano a que conocieran el mar. Ahora ha comenzado a estudiar temas de coaching, de felicidad y sigue siendo un buen amigo. El éxito de programas como este es que somos capaces de cambiar, no solo el destino de las personas sino todo su entorno, y Ronal lo está logrando en el suyo.

Utopía. Ir más allá y encontrar el país que desconocemos. El valor de la educación

Dentro del programa Sueños de Paz existía otro programa que nos entusiasmaba: Utopía, una universidad rural regentada por los hermanos lasallistas, en Yopal, Casanare, con el liderazgo de su rector, el hermano Carlos Gómez.

Utopía se ha convertido en uno de los mejores campos de instrucción e investigación en materia agrícola en el país, a donde llegan a estudiar ingeniería agronómica cerca de 200 jóvenes de escasos recursos económicos, provenientes de sectores rurales de todas las regiones del país, particularmente de las zonas de conflicto.

Estar en Utopía es sentir una Colombia olvidada pero llena de esperanza por un futuro mejor. Cada joven tiene una historia difícil en su familia, casi siempre trágica. Entrar en contacto con estos jóvenes, estrechar sus manos, abrazarlos, escuchar sus historias de vida y superación es una experiencia única y hermosa. Aquí, los hermanos lasallistas hacen visible una población que ha sido olvidada y marginada. Unas personas entusiastas, decididas, comprometidas, que seguramente van a tener un mejor futuro junto a su familia y que ayudarán a la transformación, no solo del campo sino del país.

Tuve oportunidad de estar en la ceremonia de grados, de compartir con ellos y sus profesores, de intercambiar no solo ideas sino hasta camisetas de los equipos de fútbol que nos gustan. Me llena de emoción y orgullo cuando me mandan un chat y me cuentan sus avances y experiencias, sus logros, sus viajes, sus nuevos trabajos y emprendimientos. Este sí que es un verdadero proyecto para el conflicto y el postconflicto, tiene todos los elementos para crear un nuevo escenario de paz y de desarrollo social y económico.

Esas historias solo pueden romper con su pasado y evolucionar a través de la educación con el objetivo de no “solo formar personas inteligentes sino buenas personas”, como se dice en la presentación de Utopía. En Utopía, cada muchacho

permanece cuatro años bajo una disciplina férrea, con horas de trabajo y de descanso, visitas de profesores externos y zonas especiales de práctica. Al final, deben presentar un proyecto que sirve como una especie de tesis de grado y luego ese proyecto debe ser implementado en sus lugares de origen. Daniel Goleman, en el libro *Una fuerza para el bien*, dice algo extraordinario: “Todos tenemos el mismo potencial pero no todos tenemos las mismas oportunidades”. En Utopía esas oportunidades están dadas para cerrar las brechas de la desigualdad y la inequidad.

Ese compromiso de los hermanos lasallistas, en especial con la educación en el país, lo supieron plasmar en un bello decálogo de comportamiento, sencillo y potente. Lo comparto por su gran valor y las enseñanzas que nos deja cada una de sus reglas:

- ☐ La vida es sagrada.
- ☐ Todo a tiempo y bien hecho.
- ☐ Más allá del deber.
- ☐ Valgo lo que vale mi palabra.
- ☐ Trabajamos en equipo y somos solidarios.
- ☐ Siempre proactivos y creativos.
- ☐ Apasionados por la tierra.
- ☐ Grandes ante la dificultad.
- ☐ Constantes y perseverantes en el trabajo.
- ☐ Nada cansa si se hace con voluntad y entusiasmo.

Martha C. Nussbaum, en *El cultivo de la humanidad*, nos inspiraba en el propósito de apoyar los procesos educativos que realmente le aportaran a la sociedad, a las personas y a los ciudadanos. Nos invitaba a crear comunidades de personas que desarrollaran pensamiento crítico en una búsqueda de la verdad, que fuera más allá de las barreras de clase, género y nacionalidad, respetando la diversidad y la humanidad de los demás.

Cuídate que yo te cuidaré

Somos descuidados. Quisiéramos que no fuera así, pero es una realidad contra la cual pocas veces luchamos o simplemente no nos damos cuenta o no somos conscientes de ella. Valdría la pena preguntarnos si sabemos alimentarnos, si hacemos suficiente ejercicio físico, si tenemos un balance adecuado entre nuestra vida personal y laboral, si compartimos el tiempo suficiente con nuestra familia y amigos, si descansamos cuando lo necesitamos o si dormimos bien, si sabemos qué nos estresa o conocemos la causa de nuestras preocupaciones.

El cuidado debería estar siempre en el centro, ser conscientes del cuidado físico, mental, emocional. Ser cuidadoso con uno mismo, con sus prioridades, es una premisa básica de saber vivir. No siempre es fácil, porque hay muchos factores internos y otros externos que atentan contra el debido cuidado que nos demandan nuestro cuerpo y nuestra mente. La frase “mente sana en cuerpo sano”, que viene desde las *Sátiras* de Juvenal en el Imperio romano, es una regla de oro que con frecuencia violamos o nos olvidamos o no ejercitamos. Todo es objeto de cuidado: nuestra vida, la salud, la familia, las amistades, la tierra donde vivimos, nuestras relaciones.

Si nuestro propósito era tener un enfoque humanista de nuestra gestión, quienes hacíamos parte de la organización debíamos seguir por una senda que promoviera la felicidad de nuestros colaboradores con un estilo de vida saludable, de tal manera que en ese espacio vital se permitiera el desarrollo integral de las personas.

Para lograr estos objetivos poníamos en marcha estrategias sistemáticas, planificadas y proactivas para fomentar una cultura del cuidado y mejorar la salud de los empleados, mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las actividades, el ambiente de trabajo, la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y los entornos en los que actuábamos. Así conectábamos nuestra labor con un sentido integral y trascendente, para alcanzar la generación de valor económico, social y ecológico como principios de

perdurabilidad futura.

Esa calidad de vida que buscábamos se basaba en un modelo que implicaba una participación efectiva de los empleados, que iba más allá de una cuestión médica pero entendiendo la salud como un valor estratégico que invitaba a la autogestión y a la responsabilidad con el estilo de vida que teníamos. E igualmente, entendiendo la salud con el alcance que le da la OMS: “La salud es un estado de bienestar total corporal, espiritual y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o debilidad”.

Teníamos que estar centrados en la persona, en la forma en que asumía su cuidado. La vida moderna nos ha llevado a estar ocupados, a no tener tiempo para lo importante, más tecnología pero menos tiempo, somos más inconscientes, actuamos más en automático. Nos da pena descansar, pedir vacaciones, salir temprano, pedir un permiso. Parecería que nos avergüenza y nos genera un sentimiento de culpa vivir naturalmente, vivir lo cotidiano.

Un libro que me marcó en la vida, recién salido de la clínica tras ser operado del corazón hace muchos años, fue *Cambio de ritmo*, de Stephan Rechtschaffen, donde invitaba a tener conciencia del tiempo adquiriendo nuevas actitudes y habilidades. Esto implicaba concentrarnos en una sola cosa a la vez, a aprender a disminuir el ritmo frenético de nuestra vida y a percibir la realidad para entrar en contacto con nuestros estados físicos y emocionales. Todo esto porque corremos por la vida sin sentirla y sin sentido. Mientras no aprendiéramos a controlar el tiempo de nuestras vidas, de manera consciente, el estrés sería cada vez más grave y la vida se nos seguiría escapando sin notar su belleza y lo que ocurre a nuestro alrededor. Lo único que deberíamos saber era vivir el instante presente en vez de vivir en el pasado o en el futuro. Queríamos disfrutar el camino, no solo llegar al final. Y al final, entender que “los que no sacan tiempo para su cuidado, lo terminarán sacando para la enfermedad”.

Y yo sí que sabía de esto. Nos da mucha dificultad entender nuestras vulnerabilidades, y más las físicas. La falta de cuidado que tenía hacia mí y mi estilo de vida, mi cuerpo me lo cobró en los últimos años, cuando ingresé a la clínica en más de diez oportunidades. El ingreso no era recibir un suero con alguna medicina por un par de horas. Eran estadías eternas, de cinco, diez y hasta de veinte días. En una clínica no se diferencia el día de la noche, todo es lo mismo, entran y salen enfermeras y médicos, aparatos que suenan, medicinas que nos dan, exámenes de laboratorio y de rayos X, visitas que traen amablemente sus regalos, casi siempre comida, lo que fue bautizado por

mi esposa como la dieta del pastel. Cuando me daban de alta ella, que no me desamparaba y que siempre estaba a mi lado durante toda mi estadía, salía con tres kilos de más y yo, con cuatro o cinco kilos de menos.

Cuando narro estas difíciles situaciones por supuesto que no lo hago para hacer sentir lástima; por el contrario, es para llamar la atención sobre el cuidado, para que se eviten situaciones de descuido corporal y físico como fue mi caso. Nuestro cuerpo nos habla y a veces nos grita, pero yo no escuchaba ni lo uno ni lo otro. En el dolor y en el sufrimiento entendí muchas cosas de la vida, aprendí a vivir cuando en varias oportunidades estuve al borde de la muerte. La vida es corta, más corta de lo que uno cree y percibe y solo nos empezamos a dar cuenta, la mayoría de las veces, cuando la salud flaquea, hace de las suyas y marca el ritmo de lo que hacemos. A partir de estas duras experiencias empecé a disfrutar de lo simple y lo sencillo, a ser más consciente de lo que hacía y comía, a valorar la salud y la libertad. Así es, la libertad, ese bien tan preciado que tan fácilmente perdemos, la mayoría de las veces como consecuencia de nuestras malas decisiones.

Un vaso de agua se convirtió en un manjar. Algo que puede ser insignificante, al no tenerlo a la mano o no poder beberlo, porque nuestra condición física nos lo impide, nos muestra crudamente nuestra fragilidad. Superar estos momentos ha sido una de las pruebas más difíciles y complejas que me ha puesto la vida. A veces decía, en tono optimista, que salvo mis enfermedades del corazón, el hígado, el páncreas, la diabetes y el colon, del resto estaba aliviado.

El salario emocional para una vida feliz

Hay muy buenos empleadores, pagan bien y son cumplidos, acatan las leyes, pero con frecuencia un buen salario no es suficiente para mostrar lo importantes que son los funcionarios para una empresa u organización. A veces todos necesitamos que nuestros jefes nos digan que estamos haciendo las cosas bien, que confían en nosotros y que vamos por buen camino.

La compensación, para las personas con las que trabajábamos, tenía tres niveles: el de la compensación fija para atraer el talento; el de la compensación variable para alinear los intereses de los accionistas con los de los empleados y el de la compensación emocional, con beneficios intangibles para mejorar la calidad de vida y la de su entorno familiar.

Esa parte de la retribución, que en muchas partes se llama salario emocional, nosotros la llamábamos “hechos de corazón”, y tuvo muchas facetas.

Una de ellas fue dar libertad en los códigos de vestir. Lo que caracteriza a los banqueros es la corbata. Y no cualquiera. Una corbata de marca, costosísima. No quería eliminar la corbata sino preguntarles a los empleados cómo se sentían cómodos para ir a trabajar. Al comienzo hubo personas que no estuvieron de acuerdo, me advirtieron que iba a ser la feria del desorden. Sin embargo soy un convencido de que las personas reaccionan bien a la confianza, y que esta no sería una excepción. Como todo, esto también lo planeamos, hicimos pedagogía y nos anticipamos a las situaciones, así, cuando les dimos libertad a los funcionarios de usar o no corbata, la mayoría de ellos siguió vistiéndose como lo hacía antes, pero con la certeza de que no se imponían reglas sino que se sugerían formas de actuar. No era que se hubiera prohibido el uso de la corbata, lo que habíamos era permitido no usarla.

En ese propósito de sentirnos bien en nuestro lugar de trabajo, autorizamos a las áreas administrativas para que los viernes los funcionarios salieran a las 4 .30 de la tarde, para

que ellos pudieran llegar a su casa con la luz del día. Por supuesto que no se hacía de cualquier manera, el principio de responsabilidad primaba, como también el de la confianza.

Muchas veces escuchaba que cuando llegaba un funcionario a su casa, sus hijos ya estaban dormidos o habían salido con sus amigos, y no tenía oportunidad de estar con ellos. Por eso quisimos que comenzaran el fin de semana temprano, para que lo aprovecharan, para que pudieran salir o disfrutar su familia o irse de paseo.

Además, de ser funcionarios de una empresa, somos padres de familia, somos hijos, amigos. Tenemos actividades como las entregas de notas del colegio, un cumpleaños, un partido de fútbol, una visita al médico. Decidimos que, además de las vacaciones, queríamos entregar días que los empleados usaran como mejor les conviniera, para hacer diligencias, para estar con sus hijos, para sus necesidades cotidianas. Queríamos que tuvieran una vida feliz, tanto adentro como afuera de la organización.

Al interior de la organización también hicimos cosas para que los funcionarios se sintieran cómodos. En las oficinas centrales, en Medellín, creamos la zona lúdica, en el último piso del edificio, con una hermosa vista sobre la ciudad. Había televisión, futbolito, billares. Con frecuencia iba a leer allá y encontraba jóvenes tomando un descanso, jugando, durmiendo o conversando.

Una vez subí a las diez de la mañana y había un joven dormido en un sofá, quién sabe por qué lo venció el cansancio, a lo mejor tuvo que trabajar hasta el amanecer o tenía que entregar un trabajo y no tuvo tiempo para ir a su casa. A mí me sucedía con alguna frecuencia, recuerdo que en el año 2000, pasé en mi oficina cerca de 72 horas seguidas sin ir a mi casa, y conocía las mejores sillas para hacer siesta o descansar. Quería hacer, en resumen, un elogio de la vida simple y natural, para que supieran que las relaciones de la empresa con sus empleados no eran solo económicas, sino también emocionales.

Por eso es que el reconocimiento era tan importante. A veces no se trataba de diseñar programas sino que el reconocimiento consistía simplemente en una visita, una carta de apoyo, un abrazo amistoso. Uno de estos casos fue cuando hicimos la emisión de acciones, la más grande que se haya hecho en Colombia, en febrero de 2014. Ese domingo hubo muchísimos colaboradores comprometidos con el tema porque teníamos que asegurarnos que el lunes siguiente, al amanecer, estuviera todo funcionando a la perfección.

Sabía que había personas trabajando hasta tarde o hasta el amanecer en las áreas

comerciales, legales, de tecnología, de operaciones. Ese domingo me levanté cerca de la medianoche y fui a hablar con ellos, a saludarlos, a felicitarlos y a que se sintieran apoyados. Había más de sesenta personas reunidas, cansadas, trabajando duro, y no buscaban un aumento de salario o un bono, sino sentirse valorados por su trabajo.

Daba por sentado que había muchas cosas desde mi puesto de presidente que no podría lograr, pero estar presente en el momento oportuno, acompañando los equipos, podía ser más que suficiente.

Mi papá citaba con frecuencia una hermosa frase de Beethoven: “Tocar piano es muy fácil, solo hay que tocar la tecla correcta en el momento correcto”. Así pasaba con mi función. Había cosas que no se podían delegar, había momentos en los que debía hacerme presente porque era yo quien llevaba el mensaje de apoyo de la institución. Tenía, por así decirlo, la chequera del reconocimiento y el mandato de gastarla.

Por supuesto que un buen desempeño deberá ser objeto de reconocimiento. El reconocimiento es esencial en las relaciones humanas y puede ocurrir de múltiples maneras; claro, existe el económico, pero, tal vez, el más importante es el reconocimiento público. Cada uno de estos reconocimientos es una medalla que nos otorgan por actuar en debida forma, que llevamos con orgullo en el pecho, que nos recuerdan nuestros logros y metas alcanzadas y que tienen tanto valor que no tienen precio.

Tal vez uno de los hechos de corazón más significativos fue el evento Ser Ejemplo. Cuando era empleado del área jurídica, existía un evento que se llamaba La Noche de los Mejores. Se llevaba a cabo en Cartagena y era un evento exclusivo para las áreas comerciales, a quienes les hacían un valioso reconocimiento. Al cabo de unos días ausentes, los premiados llegaban bronceados, felices y con unos regalos fantásticos. Cuando llegué a la presidencia, me propuse democratizar esos premios para que incluyeran a todos los empleados y especialmente a los que pertenecíamos a las áreas de apoyo, porque un funcionario de un área comercial no puede abrir una tarjeta de crédito, ni una cuenta de ahorros, ni un CDT, ni estructurar una financiación si detrás no hay toda una organización ayudando a que eso se haga de la mejor manera posible: riesgos, auditoría, abogados, tecnología, administrativo. Y hasta ese momento, una gran mayoría de ellos no estaba presente en La Noche de los Mejores.

Lo primero que hice, fiel a mi costumbre de renombrar todo, fue cambiarle el nombre. Se llamaría “Ser Ejemplo”, porque el ejemplo es la mejor forma de liderar. Incluimos

entonces a toda la organización, en todos los países, e instauramos unas categorías en las que premiábamos al buen compañero, al que hacía cosas extraordinarias, al que llevaba una vida ejemplar y, por supuesto, al funcionario destacado en sus funciones y en el cumplimiento de las metas. Eran los mismos compañeros los que postulaban a sus candidatos y esas nominaciones iban ganando fuerza hasta que llegaba el día de la premiación, en el que toda la organización reconocía los méritos de los ganadores.

Queríamos destacar esos colaboradores desinteresados y generosos, al servicio no solo de la organización sino también de la sociedad, personas que eran ejemplo para todos. Personas que quisiéramos que fueran nuestros vecinos, que hicieran parte de nuestras vidas, porque demostraban un interés genuino por los demás y por hacer bien su trabajo, porque con sus actos cotidianos nos facilitaban la vida, nos compartían sus saberes y promovían el cuidado mutuo.

Esto nos ayudó a conocer cientos de historias de vida, a descubrir los héroes del día a día, a reconocer el talento y el valor de los demás y a aprender lecciones maravillosas.

En el último evento en el que participé, me senté en la mesa con los que en esa oportunidad ocuparon el lugar más destacado, los que hacían cosas extraordinarias. Conocí así a una funcionaria que trabajaba con reclusas de la cárcel del Buen Pastor. O un muchacho que creó una fundación que se llama Ahora sí, Bernardo, y que trabaja con la primera infancia. O un empleado que va en su moto pintando los huecos de las calles de amarillo para que los demás no tengan accidentes.

Además de ese salario que no se mide en dinero sino en valor, había otro tipo de salario, el salario variable, este sí económico, que también quisimos que le llegara al mayor número de personas posible.

Se trataba del sistema de remuneración variable, que antes cobijaba solo al presidente, los vicepresidentes, los gerentes y a algunos cargos directivos. La idea era que si a la empresa le iba bien, a los empleados también les fuera bien, por lo que propusimos que más empleados tuvieran esa remuneración variable, donde más que alcanzar metas individuales, también se alcanzaran, igualmente, las metas colectivas. Queríamos incentivar el trabajo en equipo, por eso al final del 2015, cerca de cuatro mil personas adicionales habían entrado al sistema de remuneración variable y la idea era que cada vez se beneficiaran más.

Los sindicalistas y el valor de los demás

Después de aquella primera reunión con los líderes sindicales, muy al principio de mi entrada a la presidencia, comenzamos una relación de altibajos que estuvo, como todo, llena de enseñanzas. Durante la negociación de la primera convención colectiva de trabajo mi relación era cordial con todos, y para celebrar la firma de las reglas y condiciones que iban a regular nuestras relaciones por los próximos tres años, los invité, junto con el equipo directivo, a un almuerzo.

Esa firma, que tradicionalmente se hacía a puerta cerrada y de manera privada, se convirtió en un acto público en el auditorio, abierto para quien quisiera asistir, lo que causó sorpresa en muchos empleados. Pero aun más sorpresa generó en los sindicalistas cuando los invité a celebrar nuestro acuerdo, el acuerdo de todos, a un buen restaurante. Me manifestaron que nunca antes habían sido invitados a celebrar de esa forma la firma de una convención, ni habían sentido ese trato cercano por lo que se sentían agradecidos de que les hubiera hecho ese reconocimiento. Al fin y al cabo era parte de lo que quería que fuera nuestro trabajo hacia adelante.

Durante los años siguientes tuvimos un diálogo permanente, creamos comités de trabajo y avanzamos en muchas tareas, porque creíamos que la negociación de la convención, que se debía llevar a cabo cada tres años, en realidad era un proceso abierto de negociación permanente. Sin embargo, dentro del sindicato había divisiones y había un grupo que no creía en las transformaciones que estábamos viviendo.

De manera permanente, estas personas se burlaban y hacían mofa de nuestras dificultades, omisiones y decisiones. Con ellos la relación fue difícil, sobre todo en la segunda convención, donde las divisiones internas dentro del sindicato se acentuaron y los llevaron a extremos muy duros para ejercer presión. Tuve que dejar de ir a mi oficina durante ocho días porque querían hacerme objeto de algunas de sus formas de actuar, como empapelar la oficina o arengar con megáfonos y no quería exponerme a eso. Más

que rabia, lo que sentía era tristeza, porque el proceso de humanización en el que estábamos caminando no significaba que fuéramos tontos, y sentía que abusaban de la buena voluntad de quienes negociábamos.

Nos encontrábamos en un momento álgido. Nuestro equipo había suspendido las negociaciones y se había retirado de las reuniones. El sindicato había anunciado una huelga, y mientras tanto recibíamos requerimientos de la Junta Directiva y de las autoridades para que solucionáramos el conflicto lo más pronto posible. La situación había llegado a un límite y no sabía cómo podíamos arreglarla. Sin embargo, esta vez fueron nuestros los empleados quienes respondieron. Fue de ellos que nació la iniciativa de defender lo que ya consideraban que era suyo. Una funcionaria, en una reunión frente a sus compañeros de trabajo, dijo: “¿Por qué los sindicatos van a hablar en nombre de todos nosotros?”, y la respuesta fue masiva. En las instalaciones del banco de todo el país, los empleados salieron con camisetas blancas y pitos a defender su derecho al trabajo y a la institucionalidad. Sus camisetas tenían una leyenda: “Yo amo a Bancolombia”.

Esta demostración ocurrió un viernes, y, ante las presiones, el sindicato volvió a la mesa de negociación durante el fin de semana. El lunes, luego de la firma de la convención, escribí una carta en la Intranet, que era nuestro medio de comunicación interno, titulada “Yo amo a Bancolombia”, tal como lo habían estampado espontáneamente los empleados en sus camisetas cuando salieron a protestar por la actitud del sindicato.

Allí relataba los difíciles días que había tenido y la enorme satisfacción de que muchos, como yo, quisieran nuestra empresa. Agradecía todo lo que me había dado, porque las cosas buenas de mi vida me habían ocurrido mientras estaba en la organización. Me había casado, habían nacido mis hijos y los había visto crecer, había comprado mi primer apartamento (con un préstamo del banco, un regalo de mi suegro, un dinero que me dio mi papá y unos ahorros que tenía). Y así como había hecho un hogar allí, muchísimos empleados habían tenido la misma experiencia. Habían ahorrado para comprar su carro, su casa, para la universidad de sus hijos, habían trabajado muchos años con sus colegas y habían aprendido a querer a su empresa y lo que les daba.

Alcanzada la firma del acuerdo era el momento para expresar nuestro pensamiento, exponer lo sucedido, así como hacer un análisis sobre nuestro papel y el futuro de nuestra forma de hacer empresa. En esa comunicación pública para nuestros

funcionarios, hice la siguiente reflexión:

Ayer martes 4 de noviembre culminamos una nueva etapa en nuestra vida institucional en la que fuimos puestos a prueba, y en la que el resultado nos deja enseñanzas, grandes logros y grandes retos. Para afrontar esta etapa que hoy culminamos, nos preparamos con dedicación y seriedad, pensando en todas y cada una de las personas que dentro o fuera hacen parte de la organización Bancolombia. No fueron días fáciles, pero tenemos la tranquilidad y la convicción de que siempre actuamos con seriedad, serenidad, responsabilidad y decisión. Las puertas a la negociación siempre las mantuvimos abiertas. Con responsabilidad, carácter y determinación siempre tuvimos la mejor disposición para, con absoluta coherencia, mantener los diálogos que permitieran un acuerdo. Y para lograrlo siempre fuimos claros y constructivos, y recibimos de nuestros colaboradores esa misma claridad e intención de construir. Ese fue el mandato de la mayoría.

Unas muestras de este deseo de superar los obstáculos en conjunto fueron las demostraciones de apoyo del pasado viernes. Con tranquilidad, de manera genuina y espontánea, pero con mucha energía, nuestros colaboradores expresaron su sentido de pertenencia por Bancolombia, su orgullo por hacer parte de su pasado, de su presente y de su futuro; y su compromiso frente a un equipo que todos los días se levanta con la convicción de que los logros no son otra cosa que el resultado del trabajo bien hecho por todos juntos. Finalmente, logramos acuerdos.

Hoy quiero expresar nuevamente mi sentimiento de gratitud a todos aquellos que siempre manifestaron su apoyo al diálogo y a una salida concertada al conflicto que nos planteaban, porque entendemos que nos une el compromiso, un propósito común y una visión de futuro que nosotros mismos, nuestras familias y la sociedad construimos en conjunto; en últimas, porque entendemos la importancia de reconocer dónde estamos y cuál es nuestro rol en la sociedad.

Los invito a continuar con nuestro propósito de construir relaciones de largo plazo, a aportar de manera real y sincera a la transformación de nuestra organización y de nuestra sociedad, teniendo en cuenta que tratamos con unos activos muy valiosos y delicados como son la confianza y el respeto, que son los pilares de la banca más humana, un concepto que sale fortalecido y que ahora más que nunca demostró su capacidad para enfrentar las dificultades. ¡Juntos somos más!

Éramos iguales. Compartíamos mucho más que una oficina, y quería que todos estuviéramos agradecidos por la oportunidad que teníamos de trabajar para lograr una transformación, no solo en nosotros, que era evidente, sino en nuestro entorno.

En las organizaciones sindicales hay muchas corrientes y tendencias, unas más difíciles, extremistas y radicales y otras más abiertas y progresistas. Todavía hay quienes piensan que tener conversaciones y debates en torno al diálogo social es, en su lenguaje, una entrega del sindicalismo a la oligarquía. Creo que este último camino no genera ningún tipo de desarrollo y, por el contrario, lo impide o lo retrocede. La protesta es válida, debe abrir espacios de diálogo, debe ser argumentada, pero no puede hacerse de manera violenta, ejerciendo las vías de hecho, acudiendo al miedo y a la intimidación. Hablar de derechos humanos no puede ser una bandera solo de algunos, porque los

derechos humanos no son ni de izquierda ni de derecha, simplemente son humanos y son de todos. En este sentido siempre quisimos entender nuestra función bajo esta óptica, la de la humanización de las relaciones en un plano de respeto y de confianza, que son dos de los elementos más importantes que necesita nuestra sociedad —y también el sindicalismo— para avanzar en sus objetivos de equidad y justicia.

Aun en los momentos más difíciles, siempre mucha humanidad

Éramos 53 mil empleados. Por supuesto que no todos eran empleados perfectos, ni intachables. Tuvimos problemas a veces, y una de mis grandes frustraciones, al salir de la empresa, fue que no siempre se aplicaron esos pilares de conversar, escuchar, controlar las emociones o dejar a un lado los juicios y los prejuicios, y a veces tuvimos que aprender de formas muy duras, como cuando escuchaba que un jefe trataba mal a un empleado o que lo insultaba en público. Algo que no resistía era el mal trato, porque creo que todo puede decirse con respeto, por más complicado que sea.

Un día, un empleado fue despedido por robar. Teníamos una política de cero tolerancia con el fraude, que concordaba con nuestros valores, porque si estábamos basando nuestras relaciones en la confianza, no podíamos defraudar de ninguna manera a un cliente diciéndole que le habían robado “su” dinero.

A pesar de que él ya no trabajaba en la organización, me pidió una cita. Me aconsejaron no verlo, me dijeron que no tenía nada que decirme ni yo a él. Aun así, fiel a la política de calidez y cercanía, acepté. Quería escuchar lo que él tuviera que decir.

El muchacho entró acongojado y arrepentido. Me dijo que nos había traicionado y que no era capaz de mirar a los ojos a su esposa y a sus hijos. Sabía que le había hecho un daño irreparable a su vida, y parecía genuinamente triste por ello. Aún frente al panorama terrible que tenía por delante, me dijo que lo peor de todo había sido la forma en la que su jefe lo había despedido. Aseguró que había reunido a toda la sucursal y que había sido humillado en público.

A medida que me hablaba, sentía que se me hacía un nudo en la garganta, porque él no había venido a decirme que lo volviera a contratar, ni siquiera había venido solo a pedirme perdón, sino que había venido a contarme que se había sentido humillado, y bajo cualquier circunstancia esas cosas no podían pasar.

Gracias a este muchacho aprendí que ni siquiera cuando despedimos a alguien con justa causa tenemos derecho a tratarlo mal. Pensaba por ejemplo en los presos, que a pesar de estar en la cárcel siguen siendo personas, seres humanos, y por lo tanto mantienen su derecho a un trato digno, con acceso a la salud y a la alimentación. Nadie debe atentar contra la dignidad de nadie.

Igual ocurre con los empleados. Así sean malos empleados. Así roben. Así el jefe se vea en la necesidad de despedirlos, hay que hacerlo con humanidad.

Teníamos que aprender que todas las decisiones deben aplicarse escuchando, conversando, sin emitir juicios y sobre todo controlando las emociones.

A partir de la enseñanza de ese muchacho, creamos un protocolo en toda la organización, donde explicábamos qué hacer y cómo proceder en caso de un despido. Cómo debía ser nuestro entendimiento de la situación, comprenderla, respetar a nuestro interlocutor, preparar de antemano la conversación y buscar una buena oportunidad para hacerlo. Una decisión de este tipo nunca es fácil, y a mí, particularmente, me afectaba mucho y me dolía tener que tomarla, pero al hacerlo también había que obrar con responsabilidad, con seriedad y con mucha humanidad.

Conversemos más. Con confianza converso sobre eso

Qué más útil y valioso entre personas que una conversación. Una buena conversación. Conversar es un arte que, como todo arte, debe cultivarse e incentivarse. A veces no le damos la importancia que intrínsecamente tiene. Creemos que conversar es hablar. Eso es una parte, pero tiene muchas otras aristas y consideraciones para hacerlo bien. Tal vez para hablar bien y conversar mejor, lo más importante es saber escuchar. Todos los conflictos entre seres humanos se presentan por fallas en la comunicación y lo que eso conlleva. Las guerras, los divorcios, las demandas, siempre tienen en común un problema de comunicación, algo que no se comunicó bien en algún momento. O el lenguaje o el tono o el momento. Todo eso influye para hacer estallar una relación. Por eso quisimos darle la mayor importancia a la comunicación, al lenguaje y a la conversación. Nos dedicamos a crear un modelo de conversación que nos permitiera generar confianza y credibilidad.

Teníamos en cuenta todos los elementos de una conversación. Hablábamos de las conversaciones pendientes, esas que no habíamos tenido o que evitábamos tener, de los miedos y los errores al conversar, de reconocer las dificultades, identificar las omisiones y hacer un acto de reflexión. Pero también hablábamos de las conversaciones agradables, las que nos enriquecen, las que crean valor, las que nos entusiasman. Lo que queríamos era que las conversaciones que teníamos fueran informadas, preparadas y de calidad.

Los equipos de alto desempeño son capaces de transformarse de acuerdo con las necesidades y los retos, se enriquecen con el aprendizaje de sus propias experiencias y, sobre todo, son capaces de unirse para lograr que las voces de cada uno de los integrantes, diversas, únicas e importantes, puedan conversar construir y convivir en perfecta armonía.

Queríamos que nuestra cultura fuera una red de conversaciones que definieran nuestra forma de vivir y de actuar, como lo decía el profesor Humberto Maturana.

Junto con nuestros asesores del Grupo Consultoría y la Vicepresidencia de Gestión de lo Humano diseñamos nuestro propio modelo de conversación.

Empezamos por entender qué era conversar, su significado e importancia, e identificar cómo, a través de la conversación, construíamos relaciones. Para ello necesitábamos mostrar un interés genuino por el otro, crear un ambiente de confianza, respetar las diferencias y celebrar las afinidades y, por supuesto, saber y conocer su historia, por qué piensa y actúa de determinada manera.

Como muchas de las conversaciones a veces no son fáciles, nos preparábamos para tener conversaciones difíciles, esas que muchas veces evitamos, que no nos gusta tener. Sabíamos que estas conversaciones necesitaban de una mayor planeación y de mayor cuidado: qué palabras utilizar, el tono con el que las desarrollaríamos, el momento preciso para hacerlo, en fin, poner especial atención en los detalles para que fueran efectivas. La clave era eliminar los prejuicios, casi que empezar de cero, y para eso la mejor herramienta para esta conversación era saber escuchar, preguntar más que afirmar y hacer un gran esfuerzo por controlar las emociones.

Toda conversación tiene un variado contenido de expectativas y sentimientos. A veces se nos olvidan los sentimientos de los demás, sus emociones. En una conversación se movilizan los estados de ánimo de las personas. Hay que empezar por entenderlos y respetarlos. Es bueno que podamos expresar lo que se siente, porque no todo el mundo siente ni se expresa igual. Si se asume una actitud de indagación más que de culpar o negar los hechos, los resultados serán más satisfactorios.

Uno no conversa porque sí; la mayoría de veces cuando conversamos lo hacemos con un fin, para generar una acción. Lo primero que tenemos que hacer es tener claro con quién tengo que conversar, conocer los antecedentes y cómo generar un ambiente de confianza. Bienvenidas todas las inquietudes y preocupaciones, pero lo que hay que saber es cómo expresarlas.

En esta preparación juega un papel muy importante saber generar opciones y alternativas, expresar claramente las expectativas y los resultados deseados. Tener esta claridad nos ayuda a tener una buena conversación. Muchas veces iniciamos una reunión o una conversación sin saber qué queremos o para dónde vamos. En las conversaciones siempre se debe definir el plan a seguir, concretarlo para que al final sea claro lo que se propone en la conversación, que los implicados lo van a lograr y que todo lo que se ha prometido entre ellos se va a cumplir.

Una buena conversación no puede ser un monólogo, debemos buscar que exista un verdadero diálogo. Esto se da si estamos preparados para hacerlo, si nuestra actitud de escuchar es sincera hasta en nuestro lenguaje corporal, porque no se trata de imponer mi punto de vista sino de compartirlo y enriquecerlo, y esto se logra si se crea contexto, es decir, si no generalizamos ni exageramos, ni escondemos nuestras intenciones o motivos. Vale la pena intentarlo.

Premios y reconocimientos. Importantes, sí, pero fuego de hoy, humo de mañana

Si bien el camino que escogimos no es el único, durante los cinco años que estuve en la presidencia ese recorrido nos permitió llegar a buen puerto.

Nos propusimos ingresar y hacer parte del Índice Global de Sostenibilidad del Dow Jones, como lo habíamos mencionado, y lo logramos. Este objetivo solo lo consiguen las empresas que cumplen con estándares muy estrictos de desempeño económico, social y ambiental, pero además que implementan políticas de buen gobierno, manejo de riesgos y buenas prácticas laborales.

Llegamos así a ser el banco más sostenible de América, por encima de todos los bancos de Estados Unidos y Canadá, y el quinto del mundo, donde hay más de veinte mil bancos. Y todo esto se logró sin sacrificar crecimiento y rentabilidad. Esto solo significa que la ética y el buen desempeño, a pesar de lo que muchos pensaban, sí son compatibles.

En estos casos no estamos detrás de las medallas, pero cuando ellas aparecen hay que disfrutarlas. Aún así no se puede uno quedar pensando toda la vida en los logros alcanzados, en lo que hice y no en lo que haré, en lo que fui y no en lo que seré. Jorge Eliécer Gaitán, político colombiano que asesinado en 1948, decía que la gloria, “era fuego de hoy y humo de mañana”. Y así es, quedarse viviendo del pasado, de la gloria, es simplemente jactancia. Si bien las cosas bien hechas merecen ser valoradas, “la recompensa por una labor bien hecha es haberla hecho”, como lo dice Robin Sharma en su libro *La paradoja*.

Fueron 111 los reconocimientos que alcanzamos a recibir durante los últimos años. No eran exactamente por ser el más grande o el que gestionaba el mayor número de activos en Colombia, sino la consecuencia de nuestra forma de actuar, de ser, de pararnos en la cancha. No solo eran cantidades, también eran cualidades. Esos

reconocimientos dan fe y son la evidencia —pero más una invitación— a seguir un camino que puede dar resultados si se sigue con coherencia y consistencia.

Nos sentíamos orgullosos de ser la empresa con mayor reputación, la más deseada para trabajar, donde los jóvenes querían tener su primera experiencia laboral; éramos líderes en servicio, teníamos la contabilidad más transparente, líderes en gobierno corporativo, la mejor banca móvil del mundo, y muchos más, hasta llegar a 111.

El valor más importante de estos reconocimientos era saber que estábamos haciendo bien las cosas, que cada día nos daba la oportunidad de aprender y mejorar, que nos teníamos que esforzar por hacerlas mejor y que teníamos una gran responsabilidad. Y la única forma de entenderlo era si lo aceptábamos con genuina humildad. Esta era la clave, sabíamos que hubo validadores externos que reconocían nuestro avance, pero también puedo decir que estos elogios los tomábamos como una forma para avanzar, pues sabíamos que lo podíamos hacer mejor, y que seguro faltaban muchas cosas por corregir.

El Instituto Disney

La humildad está en reconocer la imperfección. Sabíamos que teníamos mucho camino por recorrer y que debíamos buscar el conocimiento donde estuviera. Una vez escuché, en un juego de palabras, que muchas veces en la vida lo importante no era tanto saber, sino saber dónde se sabe. Fue gracias a esa inquietud, a ese deseo de aprender, que quisimos saber quiénes eran los expertos en servicio y cómo nos podían enseñar.

Concluimos que Disney World era probablemente el lugar donde las personas tienen experiencias más gratas, de esas que nunca se olvidan. Es un universo fantástico, lleno de magia y de posibilidades. En nuestra estrategia teníamos como uno de los cuatro pilares ser innovadores en la experiencia grata de nuestros clientes. Y por qué no pensar en un sitio donde se producen tantas experiencias gratas como lo es el mundo Disney y sus parques temáticos. Y además tenía la ventaja de que esa experiencia era fruto de una profunda preparación y el conocimiento de los clientes, que eran la única y real motivación. Si en Disney, por su servicio, se producían tantas experiencias gratas, por qué nosotros no podíamos hacer lo mismo en nuestra organización, que fuera un lugar mágico que transformara la vida de las personas. Disney y el banco, en ese sentido, deberían ser lo mismo.

Para saber cómo lo hacían recurrimos al Instituto Disney, una especie de universidad, donde hablan del servicio, de los detalles, de la impecabilidad.

Durante un tiempo trabajamos con los profesores para diseñar un pénsum que se ajustara a nuestros requerimientos, porque hasta ese momento el Instituto Disney recibía mayoritariamente empresas de entretenimiento o de manejo de productos, pero jamás unos banqueros.

Una vez diseñado el pénsum, viajamos a Orlando con un grupo de vicepresidentes, presidentes de filiales y directivos. Durante una semana tomamos clases y, en las tardes,

visitábamos los parques para ver cómo funcionaba en la práctica lo que nos enseñaban en la teoría. Estábamos detrás de escena, en los vestuarios, en los talleres de mantenimiento, donde se elaboraba la señalización, en las cafeterías, en los sitios de descanso para los empleados y en las oficinas administrativas y de seguridad. En fin, veíamos y sentíamos el funcionamiento de Disney y en especial cómo todos y cada de sus empleados se preparaba para dar lo mejor de sí cuando salía la frente, al contacto con las personas que querían tener esa experiencia grata en los parques.

Lo primero que nos enseñaron era que el servicio siempre tenía que ser el diferenciador. No qué hacemos, sino cómo lo hacemos.

Una de las cosas que más me llamó la atención fue el concepto que tenían de “salir a escena”. Veíamos todo lo que ocurría detrás de la escena: cómo llegaban los empleados a los parqueaderos, por dónde ingresaban, cómo se vestían, cómo se preparaban y, al final, justo antes de comenzar su actuación, cómo se veían en un espejo para constatar que estaban impecables antes de salir a realizar su trabajo. Y ya en escena, nos llamaba la atención cómo se les veía disfrutar de su trabajo, la actitud amable que asumían, su expresivo lenguaje corporal con una sonrisa o una mano extendida. Inclusive, los mismos funcionarios de los parques nos contaban cómo actuaban en momentos difíciles cuando las situaciones para ellos o las familias que los visitaban se tornaban complejas de manejar, aunque fuera a partir de hechos tan sencillos como el de saber que, cuando a un niño se le caía un helado al piso, en ese momento había una persona de Disney que se agachaba y se arrodillaba a su nivel, ofreciéndole un nuevo helado para evitar que el niño o su familia tuvieran una mala experiencia, se pelearan, discutieran o se mortificaran.

Como ellos, nosotros también salimos a escena a diario. Desde el cajero cuando se sienta en su cubículo en la sucursal hasta el presidente cuando da una declaración a los medios o rinde cuentas en la Junta Directiva. Y siempre nuestra salida a escena debe ser impecable, fruto de una preparación rigurosa, porque una vez estábamos frente al público o los clientes, no podíamos improvisar.

También nos parecíamos a los empleados de Disney en la obsesión por los detalles. Desde la hebilla de un cinturón hasta un sombrero o unos zapatos, todo tiene que estar siempre en su lugar. De la misma manera, antes de abrir una sucursal, debíamos cuidar que estuviera limpia, bien presentada, bien dispuesta para todos los efectos, hasta en lo más mínimo, para que el cliente tuviera siempre una experiencia grata.

Por supuesto esa experiencia no comenzaba cuando se abría la sucursal, o cuando entraba el primer cliente. Eso también lo aprendimos en el Instituto Disney. Había que tener estándares de excelencia desde las oficinas centrales, en las áreas de tecnología, de seguridad, comerciales, en fin. Queríamos tener un equipo disciplinado, apasionado, que estuviera obsesionado con poner al cliente en el centro y, por supuesto, ponerle el alma a todo lo que hacíamos.

Aprendimos también de ellos que la tercera edad es una etapa preciosa de la vida. Muchos de los empleados de Disney son jubilados, y nosotros, gracias a eso, comenzamos a mirar hacia nuestros jubilados como una fuente de conocimiento que podíamos emplear. Ellos eran la memoria de la organización, pero además contábamos con su cariño, su entrega y su experiencia. En ocasiones les poníamos tareas, las cuales cumplían de manera intachable, cuidadosa, lo que nos beneficiaba a todos.

Haber estado en Disney aprendiendo a ser mejores personas y profesionales, con un alto sentido de compromiso y pertenencia, nos dio pie para que, una vez de regreso, nos reuniéramos todos los que habíamos asistido y comparáramos nuestras notas e impresiones con el fin de generar diferentes actividades, decisiones, iniciativas, políticas y procesos que mejoraran lo que ya teníamos o que nos permitieran crear una nueva forma de hacer las cosas.

Detrás de todo esto había un hilo conductor: la capacidad de hacer un elogio a lo cotidiano y aprender de ello. Reconocer que poner nuestra capacidad al servicio de las personas bien valía la pena. Al fin y al cabo la alegría de servir y hacer felices a las personas no tiene precio. Como lo mencioné anteriormente, crear cultura es un proceso que se demora en dar resultados, pero para empezar hay que dar el primer paso, y así lo hicimos, pues entendimos que con una actitud de servicio se pueden cambiar muchas realidades.

La Cumbre por el Cliente

No siempre los días especiales se vivían al interior de la organización. También tuvimos unos que los vivimos desde el exterior. El más potente de ellos fue la Cumbre por el Cliente.

Comenzamos por preguntarnos ¿por qué vienen los clientes a nosotros? Este primer cuestionamiento nos hizo pensar muchísimo. Vienen porque podemos solucionar sus necesidades, porque podemos servirles, porque necesitan de lo que nosotros hacemos. Luego nos preguntamos, ¿cómo podemos servirles mejor, cómo ser y hacer más para servirles mejor? La respuesta fue que debíamos centrarnos en escucharlos. Queríamos tener entonces una conversación con los clientes, que nos contaran qué experiencias habían tenido y así aprender de ellos.

Creamos 17 grupos para hablar con clientes. No sé por qué el número, pero sí sabíamos que la experiencia no iba a ser fácil, porque a propósito escogimos clientes que no habían sido bien tratados por nosotros o con quienes habíamos tenido dificultades o que inclusive nuestras actuaciones los habían forzado a retirarse de la organización. Era un acto genuino de autocrítica y reflexión.

Un foro para evaluar y reconocer nuestros errores. Pero no solo para eso, sino también para generar acciones que enmendaran nuestras equivocaciones. En cada uno de estos grupos se encontraba un vicepresidente o presidente de filial al frente del equipo. Por mi parte, escogí estar en uno de los más difíciles, el que analizaría nuestras relaciones con las redes sociales.

Hice un conversatorio vía streaming en tiempo real, y una de las personas con las que hablé era un bloguero joven muy influyente. Al final, la conversación, que empezó siendo dura y difícil, terminó siendo interesante porque ambos fuimos respetuosos y aprendí muchas cosas de sus quejas y sus mortificaciones, que eran las mismas de varias personas a las que representaba.

Aprendimos, entre otras cosas, que no se pueden descalificar las redes sociales porque utilizan un lenguaje diferente para comunicar una problemática. En el fondo el problema no era de los usuarios de las redes sociales sino nuestro, porque debíamos aprender a comunicarnos a través de ellas, a aproximarnos de una manera diferente.

En otros grupos también quedaron buenas lecciones. El caso más dramático fue el de un señor que se quejaba porque lo habían llamado un sábado en la mañana para decirle que tenía un problema y que debía comunicarse de inmediato con el banco. El cliente, que se encontraba de vacaciones con su familia en Argentina, se asustó y de inmediato llamó. El problema, le comunicaron, era que tenía un sobregiro de quince mil pesos. Por supuesto, el señor se molestó porque no solo lo habían asustado e interrumpido en su descanso sino que además no habían verificado que tenía once millones de pesos en su cuenta de ahorros.

Cada una de estas quejas nos enseñó qué hicimos mal en diferentes momentos y así pudimos prepararnos para corregir nuestros errores. Lo que logramos fue “ponernos en los zapatos del cliente y caminar con ellos”, pero más allá de eso, más allá de reconocer la importancia de nuestros clientes, nos enseñó el valor de cuidarlos, de comprenderlos y de mejorar cada día para servirles mejor. Al fin y al cabo no solo queríamos que estuvieran satisfechos o que nos quisieran, sino que nuestro objetivo final era que nos recomendaran. Esta era la razón que verdaderamente nos movía, lograr que por hacer bien las cosas, de manera impecable, como era nuestro propósito, los clientes nos recomendaran.

Al fin y al cabo, no nos veíamos como vendedores, nos veíamos como constructores y asesores de sueños que volvíamos realidad. Cuando un cliente se acercaba a nosotros no llegaba una venta, sino una persona, que no era ajena sino que, por el contrario, era nuestra razón de ser.

III

Llegamos. Y ahora, a pensar en otros caminos

La ética en los negocios es la esencia de la estrategia

Me gusta hablar de ética porque siento que es el tamiz, el filtro por el que todo pasa. Sin un trasfondo ético no puede haber transformaciones, no puede haber reflexión, no hay compromiso, no puede haber progreso. Por eso es que afirmo que la ética no solo debe hacer parte de la esencia de la estrategia sino que es de la esencia de la cultura. La ética de las personas determina la cultura de una organización y por lo tanto la forma en que en ella se actúa y se decide.

Cuando se tiene un propósito común, lo primero que se debe hacer es propiciar una agenda para lograr una transformación cultural, la cual empieza por cada persona, para que todos seamos capaces de transformar la organización y, así mismo, la sociedad. Y esta transformación empieza por nuestra comprensión del sentido y el valor de la ética en nuestros comportamientos. En este sentido, el tema es muy bien tratado en el libro *Empresas éticas, un buen negocio*, escrito por Jorge Yarce, donde afirma: “La ética en las organizaciones debe ser una ética realista, centrada en la persona, que facilite el logro de los fines corporativos y el compromiso con la sociedad, que busque el bien común por sobre los intereses particulares. Así contribuirá a recuperar valores como la confianza, la credibilidad y la solidaridad. Es decir, para que se vuelva a mirar la integridad moral como algo necesario para el desarrollo económico y social”.

La ética supera lo legal, es mucho más que el cumplimiento de diez mandamientos, y requiere de una acción concreta y diaria, porque además es la base de la justicia social, de la inclusión y de las transformaciones.

Uno de los episodios más emblemáticos de mi vida laboral ocurrió con algo que se denominó *el caso de las neveras*, que luego se convirtió en un tema de debate y de discusión en la academia, en diferentes foros y en las redes sociales.

Un lunes en la mañana, cuando entraba a mi oficina, me abordó una secretaria. Era común que me llamaran los empleados, que se acercaran a mí, que me trajeran

propuestas o quejas o simplemente reflexiones. En esta ocasión, la secretaria me dijo: “Hoy amanecí triste”, y cuando le pregunté qué ocurría, me contó que el jueves anterior un funcionario les había dicho a sus compañeros: “No sean bobos, aprovechen que en la página de internet del Éxito hay un error. Las neveras, que cuestan cuatro millones de pesos, las pusieron a cuatrocientos mil pesos”.

Comenzó, entonces, una euforia en la oficina y muchos compraron varias neveras aprovechándose del mencionado error de la página cuando se digitó el valor del producto. Una hora y media después se habían comprado más de cien neveras, lo que provocó la alerta de los empleados de Éxito, que de inmediato, y ante el movimiento inusitado del inventario, corrigieron su equivocación.

La desazón por este hecho que me había sido narrado por una de nuestras funcionarias no me dejaba tranquilo. Durante todo el día me preguntaba por qué había ocurrido algo así. No quise saber quién fue, sino por qué lo habían hecho. Éramos una empresa que buscaba inspirar confianza, que sentía respeto por los demás, que hablaba constantemente de valores, que basaba sus acciones en su buena reputación, que generaba credibilidad, que demandaba impecabilidad de sus empleados en todas sus actuaciones.

Como seguía incómodo, indagué con algunas personas cercanas sobre su recomendación de cómo proceder. Una de ellas me dijo: “No te metas con ese problema. El tema es muy complejo y puede tener muchas repercusiones. Déjalo así”.

Sin embargo, una parte de las faltas éticas son por omisión, cuando se calla debiendo hablar o denunciar, cuando no se es capaz de alzar la voz. Me pregunté si tenía la posibilidad de no actuar, y concluí que debía hacer algo, que mi comportamiento ético frente a la situación era no callar. El hecho no podía pasar desapercibido y debíamos afrontar las consecuencias cualesquiera que fueran.

La dificultad entonces se convirtió en otra: cómo actuar. Tenía claro que no debía dejar pasar mucho tiempo, así que hice lo que acostumbraba en momentos de reflexión: me senté a escribir.

Lo primero que hice fue que le escribí, apesadumbrado, una carta a Gonzalo Restrepo, el presidente de Almacenes Éxito de esa época, contándole lo que había sucedido y ofreciéndole sentidamente nuestras disculpas. Por ahí debía empezar, por un reconocimiento institucional de nuestro indebido proceder.

Luego escribí otra carta durante el fin de semana, que sometí al escrutinio del equipo

de comunicaciones, y que iba dirigida a todos los funcionarios de nuestra organización, y que salió publicada en un blog interno. La carta decía así:

¿Y dónde están nuestros valores? ¿Cuál es nuestro aporte a una sociedad mejor?

Quiero confesarles que hoy tengo un profundo pesar; hoy amanecí triste.

Esto que les voy a narrar pasó, desafortunadamente, en nuestra organización:

Un funcionario se ufana ante sus compañeros porque le había “metido un gol” al ÉXITO. Esta persona ingresó a la página de internet de la cadena de almacenes, y dentro de las ofertas encontró un nevecón con un precio de 400 mil pesos... Se trataba de un error involuntario ya que el valor real del producto era de cerca de 4 millones de pesos. Inmediatamente, incitó a sus compañeros a que “aprovecharan esta situación”, que no fueran “bobos”, que compraran “así fuera para revender”. Ya sabían del error, y en medio de nuestra cultura de viveza y de sentirnos orgullosos de ser avisados, muchos de nuestros compañeros compraron nevecones. El ÉXITO cumplió y perdió: a las casas de los funcionarios-compradores llegaron los electrodomésticos. A lo mejor están guardados, empacados, esperando ser revendidos.

Ante esta situación pregunto: ¿Les parece justo? ¿Acaso nosotros no debemos ser impecables en nuestro comportamiento dentro y fuera de nuestra organización? ¿Podemos hablar de valores cuando no los practicamos?

¿Qué trascendencia les damos a los valores? No es una pregunta limitada a los valores corporativos. Pregunto por los valores en la vida que, al final, son creencias compartidas y compartibles en todos los espacios: en la casa, en el trabajo, con los amigos, en nuestras diarias actuaciones.

Puede parecer un tema etéreo, pero es tan esencial que por eso me parece importante compartir esta reflexión con todos mis compañeros. Para ser más concretos, la pregunta que planteo es: al advertir el error de otro, ¿me aprovecho de la situación o apoyo la corrección?

¿Qué pasaría si fuera alguno de nosotros quien cometiera un error en el ofrecimiento de un producto? ¿Esperaríamos la comprensión y el apoyo de los clientes? ¿O veríamos como normal que se aprovecharan de nuestro error? Siempre tenemos que ponernos en los zapatos del otro. Ya lo dice el reconocido adagio popular: “No le hagas a los demás lo que no quieres que te hagan”.

En estos días leí en nuestra Intranet corporativa un artículo que hacía referencia al inadecuado uso del concepto “malicia indígena”. Me alegró mucho ver que estos temas se estén abordando al interior de nuestra organización y el nivel de respuesta que este planteamiento originó. Me queda la sensación de que esas “vivezas” pueden ser valoradas como una manifestación de corrupción que no podemos admitir.

Todos tenemos obligaciones legales y morales, y es fundamental establecer la importancia y complementariedad entre ellas. Puede ser que aprovechar el error del otro legalmente no tenga problemas porque el fallo no es mío. Pero ¿moralmente qué pasa? ¿En dónde quedan los valores que definen la obligación que tenemos de no aprovecharnos de los errores del otro?

Nosotros en el Grupo Bancolombia tenemos unos valores fundamentales: cercanía, respeto, calidez e inclusión. Pero es una elección que hicimos que no excluye el reconocimiento y aplicación de muchos otros preceptos de vida que nos ayudan a ser mejores, por ejemplo, la confianza. Siempre será fundamental entender y aplicar la diferencia entre la oportunidad y el oportunismo; todas nuestras actuaciones suman y en cada paso nos jugamos la confianza que los demás depositan en nosotros. Con

cada una de nuestras acciones comprometemos nuestra reputación, nuestro nombre.

Invito a todos para que siempre seamos coherentes entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Pero sobre todo, los invito a que aprovechemos este proceso de transformación hacia una banca más humana como una oportunidad para nuestras vidas: creemos valor a través de los valores.

Ojalá podamos, todos los días de nuestras vidas, mirar a nuestros hijos y seres queridos a sus ojos y poderles decir, con orgullo, que somos seres íntegros en toda la extensión del concepto. Porque la integridad no admite términos medios: se es o no se es.

Hoy amanecí triste y quise compartir las razones de este sentimiento con ustedes. Los invito a reflexionar, a pensar y a actuar con principios, con integridad: esto depende de cada uno de nosotros.

El asunto hubiera quedado así, de no ser porque un día, Fernando Quijano, el director del diario económico *La República* me dijo que le contara qué había ocurrido en el caso de las neveras y me pidió publicar la carta que había escrito a los empleados. Lo más sorprendente fue que el caso se volvió viral y se abrió el debate, lo que evidencia que el país está ávido de tener estas conversaciones, que la sociedad reclama actitudes éticas y que, aunque casi todos los comentarios fueron positivos, hubo comentarios negativos de personas que aún siguen siendo resistentes a las transformaciones, que piensan que los bancos no pueden hablar de ética o que la ética, la integridad y el alto desempeño son términos contradictorios e incompatibles, que de eso solo se habla en las facultades de filosofía o teología.

Al final, puedo decir que la mayoría de los empleados devolvió las neveras y que hubo un propósito de enmienda, no solo de parte de quienes las compraron, sino de toda la organización, que reflexionó sobre el compromiso que tenemos con la sociedad.

Pero tanto revuelo me llevó a pensar que tal vez no se hablaba de ética lo suficiente. Comencé a preguntar cuándo había sido la última vez que se había hablado de ética en las Juntas Directivas o cuándo se hablaba de ética en los negocios durante las reuniones o cuándo los gremios proponían el tema de manera explícita en sus grandes eventos.

La ética, resolví, no puede seguir siendo retórica, un elemento intelectual o académico y menos una moda de las normas de gobierno corporativo. La ética había que ponerla en el centro, debía ser parte esencial de nuestra estrategia, de nuestra enseñanza, de nuestros aprendizajes y de nuestros comportamientos. Es decir, de nuestra cultura.

Lo que también es cierto es que no hay código de ética, ni de conducta, ni norma, ni supervisión alguna que sirva y resista un mal comportamiento, un comportamiento dañino, corrupto, en contra de lo que la sociedad espera como comunidad, si de por medio no hay responsabilidad, prudencia, buen juicio y buen criterio.

Sabemos que a veces tenemos la sensación de que con nuestras actuaciones estamos pasando por encima de alguien, ¿quién es ese alguien? Nuestros padres, nuestra familia, esposos/esposas, hijos e hijas, amigos, compañeros de trabajo. Estamos para sembrar orgullo y no decepciones, para construir y no para destruir.

Cuando nos equivocamos, y más en el nivel empresarial, el juicio de reproche debe ser mayor, porque los privilegios, el acceso a la educación y a todos los beneficios de la sociedad también son mayores entre quienes hacemos parte de un actor tan importante como son las empresas.

Hoy por hoy, definitivamente, el gran lastre de nuestro tiempo es la corrupción, que es la consecuencia de un actuar antiético. Este no es un problema económico, es un problema que atenta contra los cimientos de la sociedad que queremos. Es la expresión del daño social y el daño moral, el daño contra todos, así se gesticule en un cubículo, en un escritorio o en una mesa de trabajo. En el último barómetro mundial de confianza (Edelman 2016), todos los ciudadanos en todas las geografías de la tierra demandan como primera regla de conducta y de competencias de los gerentes, presidentes y directivos de las empresas que sean éticos, transparentes y honestos.

Uno de los grandes problemas que se tiene para enfrentar este flagelo es no pasar a la acción, quedarse en el discurso, en los códigos, ser incoherentes.

La empresa como ser vivo debe actuar con integridad, porque, como lo dijimos, integridad y alto desempeño son compatibles. La integridad debe ser una variable muy importante del desempeño. No buscamos negocios, sino negocios íntegros. No debemos buscar una utilidad para el corto plazo, sino una rentabilidad para el largo plazo.

En el aniversario 126 del diario *El Espectador*, su Director, Fidel Cano, decía que ellos se tomaban el tiempo y el espacio para reflexionar sobre la trascendencia de los valores que sostienen una sociedad. Y comentaba: “Es fácil tomar el camino de los resultados y olvidarse de las reglas mínimas. Es tentador pensar en el bien individual y poner a un lado el general. Es sencillo llenarse de excusas y presentarlas como verdades para poder actuar sin restricciones. Sin embargo, cuando los valores cobran su valor y bajo su mandato obramos, el producto que con ellos se consigue es más estable y permite hacer un mejor país. Que cunda el buen ejemplo”.

La ética no puede ser un hecho aislado, es un estado de reflexión permanente que nos invita a diferenciar lo que está bien o mal hecho y eso solo lo sabe cada uno en su interior. Nuestra escala de valores determina nuestra ética y nuestra ética determina

nuestras decisiones.

En una presentación que tuve oportunidad de hacer en el año 2013, le decía al auditorio que como líderes de la sociedad, y cada uno de nosotros lo es, debemos dejar de lado los pecados materialistas de la arrogancia, la soberbia, la exclusión, la mediocridad y, muy por el contrario, debemos ser capaces de asumir un liderazgo para la felicidad, un liderazgo que sea capaz de generar riqueza, de crear valor a través de los valores, para el rescate de nuestro patrimonio moral, el único que tiene sentido desear, perseguir y alcanzar”.

Michael Sandel, profesor de Harvard, autor del libro *Lo que el dinero no puede comprar*, dice que ya es hora de que los negocios vuelvan a ser humanos. Hace reflexiones éticas muy estrictas sobre el papel de las empresas en la sociedad, y llega a la conclusión de que es necesaria la humanización de la empresa, del regreso a los valores. Y Scott Anthony, también profesor de Harvard en su blog de *Harvard Business Review*, lo secundaba diciendo que ya era hora que los negocios volvieran a ser humanos. No eran los únicos. Alrededor del mundo, universidades como Babson College, Harvard, Quebec, han dicho lo mismo. La ética debe ser la base del crecimiento, y sin ella los negocios pierden su sentido. El profesor Benjamin Friedman, en su libro *Las consecuencias morales del crecimiento*, describe de manera acertada este planteamiento. En efecto, el crecimiento de las empresas debe tener un hilo conductor donde siempre se deben analizar las consecuencias y la forma de obtenerlo. El crecimiento no puede alcanzarse a costa de las personas y menos en contra de la sociedad. Nuestra tesis y nuestra convicción es que podemos y debemos crecer, que hay que crecer, pero con las personas y con la sociedad y no contra ellas.

Recuerdo que Santiago Pérez, un vicepresidente, nos hablaba del Buen Banco Bueno. Y nos entusiasmaba con su explicación sobre su significado. La frase también se podría expresar como el Buen Empresario Bueno o el Buen Ciudadano Bueno. Y era verdad, esa era una búsqueda, era una buena representación gráfica y sencilla de nuestro actuar donde se marcaba el equilibrio en nuestras decisiones y, por supuesto, en los resultados esperados. El Buen Empresario es el económico, el de los resultados tangibles, y el Empresario Bueno es el ético, el que se preocupa por la forma en que obtiene no solo los resultados tangibles sino también los intangibles.

Citando nuevamente a Joan Antoni Melé, vale la pena traer a colación su elocuente descripción de esa diferencia y esos desequilibrios cuando afirma que: “Hoy el dinero ha

usurpado toda la atención de la humanidad y se ha convertido en el dios del mundo. Por él, muchas personas son solo una sombra de sí mismas, y tras esa obsesión por el dinero encontramos, agonizante, al verdadero ser humano. Afrontar con sinceridad y valentía nuestra relación con el dinero es algo que nos permitirá alcanzar nuestra dimensión más humana. No podemos ser libres si no conocemos qué fuerzas e impulsos nos condicionan”.

Un expresidente del Banco Industrial Colombiano, Javier Gómez Restrepo, muy apreciado por nosotros los empleados de aquella época, un día nos increpó fuertemente a los directivos y con toda la razón. La que podía ser una frase sencilla y desapercibida, se convirtió, para mí, en una lección profunda de ética. Nos dijo, a raíz de un incidente que tuvimos con un cliente que tenía problemas con la justicia: “A mí no me vengan a decir que estamos haciendo negocios y ganando dinero y no sabemos con quién”. Cuando vamos a hacer negocios tenemos que saber con quién los hacemos, no podemos estar pensando solo en las ganancias económicas, omitiendo toda consideración ética, con personas al margen de la ley, con delincuentes, que derivan sus bienes y sus activos de un actuar criminal.

Si hacemos negocios con ellos, legitimamos sus capitales y sus conductas. Recuerdo hace muchos años que en nuestra ciudad muchas personas querían vender sus propiedades a los denominados mafiosos, porque les pagaban muy bien, mejor que lo que pagaba el mercado, simplemente porque “lavaban dinero”. Eso sí, la regla tenía tanto de largo como de ancho, porque para justificar sus negocios con los mafiosos, esas personas decían que no habían tratado con cualquier mafioso sino con un “mafioso decente”. Esa es muchas veces la regla de nuestras acciones, donde juzgamos con facilidad a los demás pero no nos reprochamos nuestro comportamiento. Demandamos de los demás un comportamiento que ni nosotros mismos somos capaces de tener.

Una vez recibí en uno de mis grupos de *Whatsapp* este mensaje que se aplica muy bien a la anterior manifestación: “Las personas son veloces para juzgar a los demás, pero lentas para corregirse a sí mismas”.

Hace unos días leí una entrevista a una directiva de la compañía 3M, publicada en el diario económico *Portafolio*. Señalaba que la ética es una regla de negocios que no se transa y que la única forma de hacer las cosas es la correcta. Estoy de acuerdo. Hace poco me quedé pensando en un concepto que no conocía y que seguramente dará pie para profundizar en el mismo: ¿existen números antiéticos? ¿Resultados antiéticos? Creo

que sí.

Hoy la sociedad da por descontado que el empresario tiene que ofrecer productos y servicios con calidad, a buen precio y de la manera más ágil posible. Pero al mismo tiempo exige que las empresas sean solidarias, respetuosas de las personas y el medio ambiente y, por supuesto, éticas. Las empresas, en este sentido, deberían ser objeto de un *due diligence* ético, ser evaluadas y analizadas en todos los aspectos, de tal manera que sus actuaciones sean medidas y monitoreadas tanto interna como externamente frente a los valores que anuncia y sigue y los valores que de ella espera la sociedad.

Muchas veces pensamos y limitamos nuestro actuar incorrecto a una acción: es que hice esto o lo otro, me comporté mal. Pero hay un hecho igual de grave en la acción antiética y es la omisión, el no hacer. Ver una injusticia y no actuar, ver el dolor ajeno y no actuar, ver el daño y callar. Aquí, en esta que pudiéramos llamar la ética de la omisión, se conjugan la indiferencia y la indolencia, el despropósito de ser insensibles ante el sufrimiento ajeno, dejar hacer, dejar pasar, mirar para otro lado.

Ignorar situaciones y no actuar para remediar sus efectos nocivos es tan perjudicial como actuar y producirlos. Éticamente no solo tenemos la obligación de no producir un daño individual o social, sino también de evitarlo. Las causas que nos conmueven las debemos promover, bien sea actuando sobre ellas o impidiendo que se produzcan daños o perjuicios por no hacerlo.

Uno de los casos emblemáticos de un actuar antiético, ha sido el de las denominadas Tarjetas Black en España. El presidente de Caja Madrid, Miguel Blesa, tuvo la “magnífica” idea de comprar las voluntades de algunos de los miembros de su equipo directivo y de algunos de los miembros de la Junta Directiva. Así, se inventó unos sobresueldos complementarios, vía gastos con tarjetas de crédito, que esas personas podían utilizar donde lo desearan.

De esa manera se hicieron unos gastos importantes, por cuenta de Caja Madrid y a favor de los mencionados funcionarios, en arte, viajes, joyas, avances en efectivo, lencería, cenas y demás. Lo que podía ser algo normal, si se hubiera revelado y aprobado correctamente, además de registrado en debida forma en la contabilidad, terminó siendo una compra de conciencias, el medio por el cual el presidente de Caja Madrid utilizaba su poder para que los funcionarios a su cargo le aprobaran sus propuestas y dependiendo de si “se manejaban bien o mal” se activaba la posibilidad de utilizar las tarjetas, las Tarjetas Black. Tal como lo decía un reporte de prensa: “A la vista de los desorbitados,

reiterados e injustificados actos de disposición dineraria por parte de los consejeros (miembros de la Junta Directiva), resulta evidente que esta forma de retribución fraudulenta, constituía la contraprestación por la ‘postura’ que los beneficiarios de dicha remuneración tenían que adoptar en los consejos de administración”, que no era nada distinto a la postura del presidente. Así las cosas, si se debía tomar una decisión, esta no era ni libre, ni informada ni autónoma, dependía de la decisión del presidente quien pagaba por “debajo” a sus funcionarios para que asumieran la misma postura de él.

Estos comportamientos no solo han tenido implicaciones penales, sino que por supuesto tienen profunda repercusión ética. Es un excelente ejemplo de lo que no se debe hacer.

Este es uno de los grandes problemas de nuestro tiempo y de nuestro trasegar empresarial. Esa falta de ética y de capacidad de entender lo que está bien o mal hecho es la que está haciendo mella no solo en las organizaciones sino en la sociedad. Parecen conductas inofensivas, pero no lo son, causan un profundo daño económico y moral. Aquí es donde cabe reflexionar responsablemente sobre las múltiples formas de corrupción, en creer que “no se van a dar cuenta”, cuando lo importante en la vida no es que los demás se den cuenta o no, sino que basta con que uno mismo se dé cuenta de sus actos para reprochar la conducta.

Otra de las dificultades que debemos manejar con frecuencia, y que pasa en todas las industrias y sectores económicos, son los conflictos de interés, que no son ni buenos ni malos por sí mismos. Lo que es malo y merece rechazo es ocultar las situaciones. En la vida no deberíamos hacer lo que no podamos contar, lo que tengamos que ocultar, salvo en casos como por ejemplo el cumplimiento de un deber legal o por secreto profesional o por un evento de ética médica.

Si por ejemplo estoy al frente de una organización y esta abre un proceso de licitación para contratar un servicio, mal haría, como cabeza de la empresa, en aceptar una invitación, un regalo o cualquier tipo de prebenda a uno de los licitantes. El problema es que, al aceptar esa invitación, se comprometen la autonomía y la independencia, y a la hora de tomar una decisión seguramente no primará el buen juicio, porque hubo —y tal vez habrá en el futuro— halagos de por medio.

Sabemos que hay decisiones éticas que posiblemente sean sencillas de tomar. Un robo, un acto violento, un fraude, deben ser rechazados, pero muchas veces la ética no significa tener que escoger entre una opción buena y una mala, sino que es más sutil y

requiere de una reflexión constante, principalmente porque ocurre en la cotidianidad de la vida. Por ejemplo, cuando suena un teléfono y el papá le dice al hijo: “Conteste y diga que no estoy”, es un comportamiento poco ético, porque está enseñando a su hijo a mentir, así la mentira no tenga una consecuencia vital. O cuando el muchacho tuvo un accidente porque manejaba borracho y el papá miente para que no le quiten la licencia de conducción, acudiendo al engaño y a la suplantación diciendo que quien manejaba era él y no su hijo. O cuando se compran películas piratas porque son más baratas. O cuando se presentan certificaciones de cualquier índole que sé que no son reales y que se utilizan indebidamente para obtener beneficios. Toda acción debe tener una repercusión, bien sea el premio o la sanción.

Incluso la publicidad contiene a veces faltas de ética. Recuerdo una vez que, en la portada de un periódico, un aviso de publicidad de una compañía automotriz decía: “Haga conejo (trampa), no pague sus impuestos”, y cuando uno volteaba la página decía: “Nosotros los pagamos por usted”. Lo que podría parecer gracioso, tenía por debajo una invitación a evadir impuestos. Esos mensajes subliminales son los que van quedando en el inconsciente colectivo y se van adoptando como formas naturales de la comunicación y el comportamiento.

En otra ocasión sucedió algo similar con un comercial de televisión, en el que se encontraba un grupo de personas en una sala de juntas. En la escena siguiente, un hombre recibía una llamada, contestaba su teléfono y, delante de su jefe, le decía a su interlocutor: “En qué clínica, a qué horas, ya voy para allá”, y cuando colgaba, explicaba que su hijo se había fracturado un brazo e iba a ser operado de urgencia. El jefe, muy comprensivo, le decía que lo primero era su familia, que se fuera tranquilo, y en la escena siguiente aparecía el hombre tomando licor mientras veía un partido de fútbol de su selección con sus amigos. Resultaba preocupante que la enseñanza fuera esa. Las mentiras son tremendas faltas de ética, porque nos vemos obligados a continuar con ellas, como un lastre, y con frecuencia una mentira lleva a otra más grande y más difícil de sostener. Recuerdo que, hace un par de años, una líder wayúu dijo: “En nuestro país, nos acostumbramos a mentir”. Así es, mentiras para todo, por todo y a toda hora. Lo triste es que ya ni nos damos cuenta y lo peor es que cuando nos damos cuenta persistimos en nuestro error. La mentira existe hasta que se encuentra con la verdad. ¿Cómo cambiaría nuestra vida si solo dijéramos la verdad?

La ética no debe ser algo que aplicamos solo si nos ven, como respetar un semáforo en

rojo cuando hay un policía, y cuando no está, seguir derecho sin detenernos. Con que yo sepa que algo está mal hecho, es suficiente.

Hace un tiempo, un importante proveedor de nuestra organización me dijo, en tono amable y halagándome, que quería regalarle una joya a mi esposa en agradecimiento hacia mí por permitirle trabajar con nosotros. Con mucho respeto, le di las gracias y le dije que no podía aceptar ese regalo. Sabía que posiblemente nadie se iba a enterar, pero bastaba que en mi interior supiera que aceptarlo era un acto indebido, pues soy el único responsable de mis conductas. A menudo nos vemos sometidos a esta clase de situaciones, donde debemos actuar decididamente con absoluta claridad sobre lo que pensamos y en la forma en que actuamos.

Pero la ética va más allá de las actuaciones públicas y privadas. Permea cada rincón de nuestra existencia, y nos exige un compromiso diario de integridad. Debemos ser íntegros en nuestro comportamiento, y la integridad es una categoría superior, que va mucho más allá de la simple honradez.

Yokoi Kenji, un experto en temas de coaching, hijo de padre japonés y madre colombiana, en una de sus extraordinarias conferencias a la que tuve oportunidad de asistir, le escuché explicar la diferencia entre honradez e integridad. Keji dio un ejemplo muy sencillo, que iba más o menos así: un hombre está en un hotel con su amante y pide una pizza a domicilio. Un rato después de que el muchacho le ha entregado la pizza, cuando el hombre abre la caja, se da cuenta de que en lugar de una pizza hay cinco mil dólares. Resulta que en ese restaurante guardaban el dinero en una caja de pizza, que es la que toma por error el muchacho de los domicilios. El hombre del hotel llega entonces a la pizzería, donde se ha armado un revuelo por la pérdida del dinero, y entrega los cinco mil dólares. El dueño le pide que dé una entrevista a los medios, para mostrar un ejemplo de honradez, pero el hombre del hotel se niega a hacerlo —porque estaba con su amante— y se va. Él es el ejemplo de alguien honrado, pero no íntegro.

Y esos ejemplos pululan en la sociedad: la joven que contrata los trabajos universitarios porque no tiene tiempo de hacerlos; el docente que falsifica su certificado de tiempo de servicio para pensionarse con anticipación; la poca efectividad de la justicia, que termina protegiendo a los delincuentes; el que “compra” una licencia de conducción o una libreta militar; el que altera sistemas de información para evitar el pago de una multa; el que soborna a una autoridad para que no cumpla con su deber. La falta de integridad no depende de una suma de dinero recibida o pagada, se presenta

tanto en los grandes desfalcos como en simples o pequeños comportamientos, pues todos son ejemplos de una profunda crisis en los valores.

Es muy relevante que nos preguntemos entonces, ¿cómo lograr que las empresas generen una cultura ética y de cumplimiento a la ley? De muchas maneras y no solo en las organizaciones sino también en la sociedad.

Aunque son bienvenidos todos los códigos (códigos de conducta, de ética, de buen gobierno corporativo), siempre habrá que tener en cuenta que no hay código que reemplace el buen juicio y el criterio.

Parte importante de la construcción de una cultura —y por ende de una ética— es el uso del lenguaje. Muchas veces en las organizaciones olvidamos su buen uso. No podemos dejar pasar desapercibidas palabras o frases que aparentemente son normales, pero que en realidad no lo son. Es más, las deberíamos considerar anormales y de uso indebido. Pensemos, por un momento, en frases de este estilo: “Si lo cogen a mí no me meta”, “No se vaya a dejar pillar”, “Borre todo eso; no deje constancia”, “Hágalo que no pasa nada”, “A mí qué me importa”, “Me las va a pagar”, y, como esas, muchas más. O palabras que reflejan odio, rabia, molestia o mortificación. Por esto debemos promover el uso del buen lenguaje y las buenas maneras: “buenos días”, “gracias”, “me siento bien”, “en qué puedo ayudar”, “con mucho gusto”.

En una cultura ética tal vez uno de los hechos más relevantes es liderar con el ejemplo. Mal haría un líder en pregonar unos principios y comportarse en contravía de ellos mismos. No puede uno andar diciendo una cosa y haciendo otra. Es necesario tener coherencia en todo sentido y a toda hora entre lo que se piensa, se dice y se hace. Un buen ejemplo es más importante que el mejor de los discursos. O mejor dicho, el buen ejemplo es el mejor discurso y el mejor mensaje que puede transmitirse.

Si en una organización queremos generar una cultura ética, esto es, demandar en todo momento un actuar correcto, alineado con nuestra visión y nuestras convicciones, debemos empezar por identificar con qué personas queremos trabajar. ¿Quiénes deben acompañar la búsqueda de nuestros objetivos? ¿Con qué cualidades personales y profesionales quisiéramos contar? Esas cualidades y comportamientos que deseamos que lleven a cabo las personas con quienes trabajamos deben hacer parte de su ciclo de vida en las organizaciones, comenzando por la definición del perfil y señalando expresamente qué cualidades, valores y principios deseamos que tengan y compartan quienes se unen a nosotros.

Debemos detallar, igualmente, el proceso de selección, cómo lo adelantamos. A mí me decían que no debería ser un proceso de selección sino de elección. Elegimos con quien trabajar. Esas características de las personas no solo deben existir al momento de su vinculación y proceso de inducción, sino a lo largo de su vida en la organización desde que ingresa hasta que se retira.

En compañía de la Universidad Javeriana (CIRE) y nuestro Instituto de Liderazgo, diseñamos un programa especial con el objetivo de hacer conscientes a nuestros empleados de que la ética era parte fundamental de nuestra estrategia. La idea era que, al poner en vigencia el tema, volviéramos a generar un debate para enriquecer la empresa, la sociedad y el país. Queríamos que las múltiples situaciones que se presentan a diario no nos tomen por sorpresa.

De alguna manera simulábamos situaciones difíciles de tal manera que, cuando ocurrieran en la realidad, estuviéramos en capacidad de analizarlas y enfrentarlas con el mejor criterio y de la mejor manera.

Como el empleado es el que lleva a cabo y ejecuta la estrategia, una de las cosas con las cuales teníamos más cuidado, por lo delicado del tema, era saber alinear los incentivos y reconocimientos con dicha estrategia, en especial el diseño de la remuneración variable cuando existe en las empresas, o los bonos que se otorgan por alcanzar metas y objetivos. El problema es que cuando esos incentivos no están bien alineados lo que hacen es estimular conductas antiéticas.

Son múltiples los casos, en todas las empresas, donde un solo funcionario, contra toda lógica y comportamiento ético, “infla” sus cifras, muestra ventas que no realiza, entrega reportes inexistentes, crea créditos ficticios, vende productos de alto riesgo con falta de transparencia o se crea algunos productos como las famosas hipotecas basura, bonos estructurados, la denominada deuda tóxica.

Uno de los casos más emblemáticos de la historia económica reciente es el del Barings Bank del Reino Unido, una institución con 233 años de historia, que la quebró un solo empleado, Nick Leeson. Su falta de ética y principios llevaron a que el banco fuera vendido por 1 libra esterlina. ¿Qué pasó?

Como lo describe Parmalat en un caso de estudio, “el colapso de Barings es uno de los ejemplos más notorios en la historia en lo que respecta a fraudes financieros, en los cuales empleados producen millonarias pérdidas por malas gestiones u operaciones, debido a la gran potestad de autoridad que le otorga la empresa para la cual trabaja y la

falta de control. En este caso particular, Nick Leeson, gerente general en una oficina de Singapur de Barings Bank, le provocó una pérdida de 827 millones de libras especulando contratos futuros en el mercado de Singapur.

“El Barings Bank era el banco mercantil más antiguo del Reino Unido, y uno de los más antiguos del mundo, había financiado las guerras napoleónicas, la compra de Louisiana o la construcción del canal Erie. Era el banco de la Reina Isabel, preferido para sus cuentas, sin embargo en el curso de unos días pasó de una posición de solvencia a la bancarrota”.

Aunque se dice que la entidad se quebró fruto de una mala gestión, lo cierto es que todo empieza y termina en un problema ético y penal, y en ambos casos en un problema social porque es un daño generalizado, un daño individual que es un daño colectivo. Pensemos también en algunos casos que no pueden olvidarse, sobre los cuales tenemos que mantener nuestra memoria para que no vuelvan a ocurrir: Enron, Goldman Sachs, Bank of America, BNP, Citigroup, J .P. Morgan y tal vez el último, y también igual de decepcionante, el engaño de una firma del prestigio de la Volkswagen, que terminó con la salida de su presidente, pues se encontró que un software alteraba las emisiones de gases contaminantes en algunos de sus vehículos y, como lo reportó la prensa, la meta de venta de vehículos tenía una apariencia de cumplimiento pero no era real. Sin embargo, el bono les era otorgado a los directivos y funcionarios.

Pero si esa meta no está bien fijada y no existe un fuerte arraigo de una cultura ética es posible que las ventas se hagan mal, se inventen cifras, se distorsione la realidad y así sucesivamente, todo con fin de cumplir objetivos de cualquier manera y contra lo que sea. No fijar bien las metas y objetivos y alinearlos correctamente con la estrategia conlleva a poner en riesgo las organizaciones, las relaciones con los clientes, los resultados y al final la perdurabilidad de las empresas, como sucedió con el Barings Bank. De lo que se trata es de fijar las metas de manera responsable. En todos estos casos se atentó contra los activos más importantes que tiene cualquier persona u organización: su reputación y su credibilidad. Valen tanto que no están en sus estados financieros.

Pero es que demandar un comportamiento ético no es solo de nuestros funcionarios sino también de todo nuestro entorno, del ecosistema donde nos movemos. Es así como la escala de valores que se tiene en una organización no es solo exigible en su interior sino que también lo es hacia fuera. Lo que creemos y valoramos nosotros adentro

esperamos que también lo crean y valoren afuera. Aspiramos a un actuar ético de todos los que mal llamamos grupos de interés, que más bien deberíamos llamar grupos de relación, con las personas o entidades que nos relacionamos, bien sean clientes, proveedores, autoridades o comunidades. Al fin y al cabo los negocios y las relaciones uno los debe hacer o tener con personas que sean afines a uno, que crean lo mismo, que tengan las mismas convicciones. A mayor afinidad, mejores relaciones y mayores resultados.

En muchas organizaciones se han implementado las denominadas *líneas éticas*, anónimas por naturaleza, donde cualquier persona puede acudir a informar sobre diferentes situaciones relacionadas con comportamientos antiéticos de cualquier funcionario. Estas líneas deben garantizar la confianza, la prudencia, el manejo reservado de las situaciones que se notifican, y son un medio idóneo que permite validar los hechos y tomar acciones de corrección, si se necesitaran. Lo importante es que un caso, por aislado o insignificante que pueda aparecer, debe merecer toda la atención, porque puede ser que un caso particular sea en realidad un caso generalizado. Sin embargo, los hechos que se revelan a través de estas líneas deben ser evaluados con beneficio de inventario, pues desafortunadamente en muchas oportunidades se utilizan para vulnerar la intimidad de las personas o como mecanismo de venganza o retaliación.

Hay un libro, sencillo y potente, que llegó a mis manos como un regalo de Navidad de uno de nuestros funcionarios, y que me marcó tanto que, al año siguiente, mi tarjeta de Navidad para los directivos de la organización fue entregarle a cada uno de ellos un ejemplar de ese libro. Se llama *Los secretos del liderazgo de Santa Claus* (Walkthetalk.com). Allí, de manera didáctica, se describe el funcionamiento de una empresa, los procesos de selección, la remuneración, las operaciones, los productos, la estructura, las funciones, el trabajo en equipo y otras actividades o situaciones que suceden en las empresas. En el séptimo capítulo nos ayuda a comprender con claridad lo que podríamos llamar la ética en los negocios. Y no solo nos enseña, sino que nos entrega las herramientas para lograr comportamientos éticos en la empresa y por fuera de ella. ¿Cómo mido mis actuaciones y decisiones? Por su valor intrínseco, su claridad y facilidad para aplicarlas, me permito compartirlas:

EL TALLER “QUÉ ES CORRECTO” MIDE MIS ACTUACIONES (Y DECISIONES)

- i. *¿Es legal?*
- ii. *¿Cumple con nuestras reglas y guías de trabajo?*
- iii. *¿Está sincronizado con nuestros valores?*
- iv. *¿Será cómodo, libre de culpa, o aun placentero si lo hago?*
- v. *¿Está en línea con nuestras metas, compromisos y misión?*
- vi. *¿Lo haría a mis familiares y amigos?*

- ¿Me sentiría bien con alguien que me lo hiciera a mí?*
- ¿Lo haría la persona más éticamente correcta que conozco?*
- ¿Trato las personas con dignidad y respeto?*
- ¿Digo la verdad?*
- ¿Cumpló mis promesas?*
- ¿Doy lo mejor de mí mismo?*

Y RECORDEMOS QUE TODO CUENTA

- *Ser bueno significa ser bueno todo el tiempo. Siempre.*
- *Todo cuenta. Todo es todo.*
- *Hacer el bien involucra más allá de evitar esos grandes “pecados corporativos”.*
- *Nos enfocamos en los grandes temas de integridad.*

- La manera como tratamos y nos referimos a los demás.*
- El tipo de chistes que compartimos.*
- Las pequeñas mentiritas que contamos o las verdades que no.*
- Los compromisos que hacemos y mantenemos (o no mantenemos).*
- Los implementos de trabajo que nos llevamos para nuestra casa.*
- Las reglas “no trascendentales” o que “no valen la pena” seguir o quebrantar.*
- El nivel de calidad que les damos a nuestras acciones.*
- La manera como respondemos (o no respondemos) los mensajes que recibimos.*
- El crédito que apropiadamente compartimos (o no compartimos) con nuestros colegas de trabajo.*

Al fin y al cabo, todo cuenta, a toda hora y en todo momento.

El mirar estos puntos nos ayudará a entender y recordar que ser buenos y hacer las cosas bien no son temas de algunas veces, son cosas de siempre que involucran todo lo que hacemos, a toda hora y en todo momento. Lo que debemos hacer es construir entre todos una cultura, un lenguaje, una comunicación y un actuar éticos.

Las decisiones en la vida: soy el fruto de mis decisiones del pasado

En noviembre de 2011 tuve la oportunidad de dirigirme a los bachilleres del Colegio San Ignacio en su ceremonia de graduación, por invitación de un gran ser humano, ya fallecido, el padre Horacio Arango S .J. Quería que el tema central de reflexión fuera relevante en ese momento y hacia adelante en la vida de esos jóvenes. Quise dejar sembrada una semilla y hablarles de aquello que nos mueve, nos dirige, nos guía, que nos hace ser o no ser, hacer o no hacer, para lograr esa transformación trascendente. Me refiero a las decisiones en la vida, a nuestra capacidad y necesidad de decidir y de hacerlo con libertad y con responsabilidad.

Somos nosotros mismos, con nuestras decisiones, quienes determinamos el rumbo, el camino a recorrer, a dónde queremos llegar. Robin Sharma, en el mencionado libro *La paradoja*, señala acertadamente que “la calidad de tu vida viene determinada en última instancia por la calidad de tus elecciones y decisiones”.

Esas decisiones deberán estar siempre orientadas hacia esa meta que nos hemos propuesto y para ello nos debemos preguntar permanentemente: ¿Quién quiero ser? ¿Adónde quiero llegar? ¿Dónde me veo en unos años? ¿Haciendo qué? y ¿rodeado de quién?

La respuesta de lo que queremos y debemos hacer siempre estará en nosotros mismos, en nuestro interior, en esa poderosa voz que ruge con fuerza y determinación desde adentro. Nunca los libros, ni la tecnología ni nada reemplazará nuestro buen criterio, nuestro juicio y nuestra voz interior.

Mario Mejía, otro gran exjesuita, decía, frente a las decisiones, que: “Soplase el viento que soplase, ante la vida tenemos que tener posiciones firmes, incontrovertibles, inamovibles, definidas, en un mundo donde hay que sembrar la semilla de una justicia estructural con anhelos de un orden social más justo y más humano”.

Precisamente es Ignacio de Loyola quien nos muestra el sendero frente al arte de decidir, que al hacerlo debemos estar tranquilos y sosegados, nunca las decisiones importantes deben tomarse en momentos de perturbación, de intranquilidad o desasosiego. Es más, esas decisiones hay que tomarlas en momentos de serenidad, confianza, esperanza e inspiración y en momentos diferentes, porque no siempre los estados de ánimo son iguales o no tenemos la misma claridad conceptual o la información es insuficiente.

Esas decisiones deben tener contenido y elementos que las diferencien unas de otras, y esto no es nada diferente de los valores. Creo que, de alguna manera, todos deberíamos escribir el diccionario de nuestros valores para la vida. Un diccionario básico, corto, que se debe enriquecer permanentemente con el conocimiento que vamos adquiriendo y las experiencias que vamos viviendo. Debemos escribir esas palabras que les dan sentido a nuestras vidas para que ellas estén presentes siempre en todas y cada una de las decisiones que debemos tomar.

Ese diccionario, que es real, podríamos elaborarlo con infinidad de palabras, de valores, de menciones. Escojamos aquellas que más nos identifiquen. Ojalá que en esa escogencia tengamos en cuenta lo que significa decidir, que pensemos en ser más para servir mejor, en la inclusión, la integridad, la coherencia, la confianza, el respeto, la gratitud y todas esas palabras o valores que nos identifican lo que aprendimos y practicamos.

El contenido de las definiciones de cada una de las palabras o valores que escojamos solo lo podemos dar cada uno de nosotros, no Google o Wikipedia. Cuando hice el ejercicio de escribir mi diccionario y darle contenido a alguna de esas palabras que mencioné, se me ocurrieron, a manera de ejemplo, los significados que comparto a continuación. Qué quería decir para mí cada una de esas palabras y por qué deberían estar presente siempre en mis decisiones:

Ser más. Cada paso que doy deber estar orientado al reconocimiento del ser humano y su dignidad, a *ser más*. A ser mejor persona, más buen hijo, más buen padre o madre, más buen esposo o esposa, ser más en nuestro trabajo, ser más en la sociedad. No podemos pasar desapercibidos, no podemos ser mediocres, debemos dejar huella. Hablamos de ser más humanos en nuestro trato, en el respeto, en el aprecio y en la consideración hacia los demás. Esta es la esencia de la vida y de todos y cada uno de nosotros. Ser más para los demás. Cada día es una oportunidad maravillosa para hacer

una reflexión constante, para revisar lo que hicimos bien o mal o lo que dejamos de hacer por los demás.

Servir mejor. Ser más no tendría ninguna lógica ni sentido alguno si no fuera para *servir mejor*. Procurar permanentemente la búsqueda del progreso individual y colectivo, pero con un fin, *servir mejor*.

No hay mayor satisfacción en lo que hacemos que servir y hacer felices a la personas, eso no tiene precio. Y eso lo podemos hacer de mil maneras, saber que podemos ayudar a todas y cada una de las personas que están a nuestro alrededor: un buen consejo, una mano extendida, una sonrisa, una palabra de aliento, son tantas las manifestaciones de aprecio que podemos revelar en cada una de nuestras actuaciones. Todos los días, al levantarnos, qué bueno sería repetirnos: “Hoy haré algo grande por mí y por los demás. Afuera me espera alguien en quien puedo dejar huella”.

Y si debemos *ser más* y queremos *servir mejor*, no podemos dejar de enriquecer nuestro diccionario pensando en la *inclusión*. Esa palabra mágica nos transforma, nos indica que todos, absolutamente todos, somos importantes, somos iguales. Simplemente hay que ser conscientes de su importancia y ponerla en práctica. Lo que hoy tenemos es más de lo que necesitamos. La inclusión es para mí uno de los valores más importantes que debemos desplegar en todas nuestras actuaciones en la vida, porque con ella hacemos visibles a quienes no lo son; porque con ella doblegamos la indiferencia y la arrogancia; porque con ella revertimos a la sociedad y a nuestras familias los privilegios y las oportunidades que hemos recibido, porque, al final, estaríamos siendo coherentes, consecuentes en la búsqueda de una sociedad más justa y equitativa. No podemos dejar, como lo dice el Dalai Lama, citado en *Una fuerza para el bien* de Daniel Goleman, que el desconocimiento de la injusticia social cree indiferencia.

¿Cómo podríamos dejar de lado en nuestro diccionario el valor de la *gratitud*? ¿Cómo dejarla sin contenido? ¿Cómo no referirnos a ella? Bien decía Cicerón que “la gratitud no es solo la mayor de las virtudes, sino la madre de todas las demás”.

No es sino que miremos a nuestro alrededor para darnos cuenta de todo lo que tenemos que agradecer: a nuestro padres, hermanos y familia, a los amigos del alma que han compartido con nosotros momentos increíbles e inolvidables; al colegio, a la universidad, a todos aquellos que nos han dado tanto de sí, para hacernos mejores personas, mejores hijos, estudiantes o ciudadanos.

Sócrates nos dice que “el hombre ingrato es un hombre injusto, el hombre ingrato es el

que ha recibido, puede demostrar su agradecimiento y no lo hace”.

Finalmente en este breve ejercicio y en esta invitación a incorporar nuestros valores a nuestras decisiones, quiero hacer mención del valor de la *integridad*. Un valor que hemos olvidado y que ahora más que nunca debemos tener en cuenta, que debe guiar todas nuestras actuaciones, un propósito a buscar sin descanso, fuente de inspiración y actuación, una búsqueda permanente.

La integridad por desgracia ha ido desapareciendo lenta e imperceptiblemente del comportamiento individual y colectivo de nuestra sociedad. Hemos sido injustamente cubiertos por una cultura desprovista de valores. Somos las víctimas. ¿Pero seremos acaso también los causantes? Muchos no logran ser íntegros ni con ellos mismos.

Solo un ser íntegro puede mandar con autoridad, ser justo, ser ejemplo para sus hijos, merecer ser amado, respetado y recordado. Como lo decía Ghandi: “Sé el cambio que quieres ver en el mundo”.

Miremos a nuestro alrededor, quién es ese ser o seres honrados que queremos seguir, que queremos imitar. Nos encontraremos muchísimos, afortunadamente y a pesar de todo.

Por último, quiero compartir una hermosa enseñanza, tal vez la más bonita que he hallado para describir la importancia de las decisiones en la vida. Como lo dice el exjesuita Chris Lowney, quien fue banquero de inversión del J .P Morgan: “Nuestras decisiones son el único puente entre el sitio en el que nos hallamos ahora y el puerto al cual queremos llegar. Lo que escojamos hacer es el único camino entre la civilización que hemos heredado y la civilización que aspiramos a crear. Escojamos sabiamente”.

Las paradojas de nuestro tiempo. George Carlin

Cada vez se hace más necesario hacer un alto en el camino. Desacelerar. Pensar. Recurriendo nuevamente al teólogo Leonardo Boff, “La sociedad contemporánea, llamada sociedad del conocimiento y de la comunicación, está creando, contradictoriamente, cada vez más incomunicación y soledad entre las personas. El pie ya no siente la suavidad de la hierba verde, la mano ya no coge un puñado de tierra oscura. El mundo virtual ha creado un nuevo hábitat para el ser humano, caracterizado por el encapsulamiento en uno mismo y por la falta de toque, de tacto y de contacto humano”.

Hace algún tiempo, una compañera de la universidad me envió un audio donde se narraban *Las paradojas de nuestro tiempo*, de George Carlin, comediante estadounidense que, tras la muerte de su esposa, nos hizo una bella reflexión, necesaria para hacer un alto en el camino porque analizar lo que estamos haciendo, pensar sobre las cosas que verdaderamente son importantes y nos hacen felices, debería ser un ejercicio diario o, al menos, semanal. Pensemos en cada una de las siguientes afirmaciones y, a renglón seguido, respondamos desde nuestro interior con una sincera reflexión.

La paradoja de nuestro tiempo en la historia es que tenemos edificios más altos, y temperamentos más cortos; carreteras más amplias, pero puntos de vista más angostos.

Nosotros gastamos más, pero tenemos menos; compramos más, pero lo disfrutamos menos.

Tenemos casas más grandes y familias más pequeñas; más conveniencias, y menos tiempo; tenemos más estudio, pero menos sensibilidad; más sabiduría y menos juicio; más expertos, pero más problemas; más medicina, pero menos salud.

Tomamos mucho, fumamos demasiado, gastamos sin necesidad, reímos muy poco, manejamos muy rápido, y nos enojamos muy rápido, nos desvelamos, nos levantamos cansados, raramente leemos, vemos mucha TV, y rezamos muy poco.

Hemos multiplicado nuestras posesiones, pero hemos reducido nuestros valores humanos.

Hablamos mucho, pero amamos poco y odiamos muy seguido. Hemos aprendido como ganarnos la vida

pero no sabemos vivir; le hemos agregado años a la vida, no vida a los años.

Hemos ido a la Luna y regresado pero tenemos problemas para cruzar la calle para conocer al vecino.

Hemos conquistado el espacio sideral, pero no el espacio interno. Hemos hecho cosas más grandes, pero no cosas mejores. Hemos limpiado el aire, pero ensuciado el alma.

Hemos partido el átomo, pero no nuestros prejuicios.

Escribimos más, pero aprendemos menos.

Hacemos más planes, pero los sacamos adelante menos. Aprendimos a vivir aprisa, pero no a ser pacientes.

Creamos más computadoras para retener más información para producir más copias que antes, pero tenemos menos comunicación. Este es el tiempo de comidas rápidas y digestiones lentas.

Hombres altos, y caracteres cortos; ganancias altas, y relaciones vacías.

Es el tiempo de paz mundial, pero de guerra doméstica; más diversiones, pero menos diversión; más variedad de comida, pero menos valor nutritivo.

Estos son los días de dos sueldos por familia, pero más divorcios; de casas más lujosas, pero hogares quebrados. Estos son los días de viajes rápidos, pañales desechables, moralidad desechable, amor de una noche, cuerpos sobrepasados, y pastillas para todo, para ser alegre, para ser callado, para matar.

Es un tiempo cuando hay mucho en el aparador y nada en el almacén; un tiempo en que la tecnología te puede brindar esta carta.

39

Tres cartas

En mi vida laboral, en cualquier posición que estuviera, siempre busqué ser el funcionario más prescindible. Nunca me consideré ni un general ni un mayor, siempre fui un soldado. Sabía, desde el primer momento, que mi cargo tendría fecha de caducidad, y no quería permanecer en él más tiempo del necesario.

Pensaba que, si bien uno puede aportarle a una empresa durante un tiempo, tanto el empleado como la compañía terminan desgastándose. Como si fuera un cultivo que se siembra una y otra vez, la tierra se agota, se acaban los nutrientes y ya no da productos de la misma calidad. Así ocurre con las empresas: se pierde, con los años, la capacidad de innovar y de generar nuevas acciones, así uno siempre se capacite o trate de dar lo mejor de sí.

Me preguntaba constantemente si el poder o el dinero influirían a la hora de tomar la decisión de irme. Pensaba en Deepak Chopra y lo que él llama “La cultura del desapego”, y concluí que trabajaría permanentemente por evitar aferrarme a esos dos factores.

Tal vez por eso fue que, al ser designado presidente, pensé de inmediato en que debía escribir mi carta de renuncia, una carta de renuncia para mí mismo. Lo hice en 2013, aunque hubiera querido hacerlo al final del primer año en ejercicio, en 2011, pero la falta de tiempo, como casi siempre, hizo que pospusiera la tarea.

En la gran mayoría de los casos ponía los intereses de la empresa y los de los demás antes que los míos, y tal vez por eso fue que no hice la carta sino hasta el 23 de diciembre, cuando ya habíamos salido a vacaciones y tuve un tiempo libre en el ajeteo navideño. Ese día, que me encontraba solo, me senté a pensar en dos preguntas que tenía que resolver: ¿hasta cuándo voy a estar y qué voy a hacer luego de dar un paso al costado? Así fue que escribí esa carta. Pensando que necesitaba tener claro que no me iba a quedar para siempre y soñando con un futuro en el que realizaría otros sueños,

seguramente pospuestos.

Cuando regresamos de las vacaciones familiares, el 14 de enero de 2014, antes de entrar a trabajar, fui a una notaría para autenticar la renuncia que me había escrito a mí mismo. Lo hice tal vez por manía de abogado y querer que su fecha fuera cierta, clara frente a lo que quería. Era un compromiso conmigo mismo que, como todos los compromisos, debía ser cumplido. Esta fue la carta que me escribí:

Lo pensé desde el principio, lo he pensado siempre. Bien lo dice el Eclesiastés: “Todo tiene su tiempo”. Mi vida ha estado marcada por la alegría, el amor en familia, mis oportunidades laborales y por supuesto, también, por mis enfermedades.

En esa fragilidad física, mi plan de vida, si mi Dios me lo permite, es estar en Bancolombia, máximo hasta el 1 de febrero de 2019. Ya aquí habré completado mi vida laboral al servicio de una empresa, para empezar mi vida personal al servicio de la sociedad.

Ya veremos en qué, cómo y cuándo.

Mi sueño será seguir trabajando, ya no desde posiciones de poder, por la gente. Por los vulnerables, por los débiles, por todos aquellos que la sociedad en su indolencia, en su indiferencia, en su arrogancia, en su materialismo, los ha olvidado y, peor, los ha hecho invisibles.

Seguiré luchando para que lo injusto no me sea indiferente.

El día de mi retiro laboral no tiene otra razón de ser de cumplir con este sueño, que es mi plan de vida.

Carlos Raúl

Mirando hacia atrás, creo que cumplí esos sueños. Quería seguirle sirviendo a la sociedad desde otro lugar, y hasta ahora lo he logrado. Quería tener más tiempo con mi familia y estar vivo para disfrutarla y también lo he podido cumplir. Quería emprender otro camino y, como una forma de ritual, hice, junto a mi esposa, el Camino de Santiago de Compostela, para demostrarme que no hay que detenerse en el trasegar de la vida y que por el contrario hay que renovar los impulsos y el entusiasmo por hacer cosas diferentes.

Sin embargo, tuvieron que pasar muchas cosas antes de que ese propósito, previsto desde el 2013, se volviera realidad.

Tal vez la más importante de ellas es una carta de mi hija María Luisa. La escribió en septiembre de 2015, durante mi estadía en la clínica por una pancreatitis que se había repetido por tercera vez. A pesar de que ya me habían dado de alta y regresaría a casa al día siguiente, se veía un enorme deterioro físico y ya nos percatábamos todos de mi incapacidad para generar cambios que me permitieran disminuir mi nivel de estrés.

María Luisa llegó a casa después de visitarme en el hospital y, con tristeza, escribió:

Papá,

Te voy a decir lo que pienso, así no lo compartas, pero me corresponde a mí como tu hija que te ama decírtelo. Tu cuerpo te está hablando de mil maneras, no tiene otra manera de expresarse y de decirte que no más, que le das demasiado duro. Tú no tienes la condición física para llevar el estilo de vida que llevas, tú necesitas una vida más tranquila, sin tanta presión ni responsabilidad. Para eso, para mí, la solución, la única, es que des un paso a un lado. Soy consciente de las implicaciones que esto tendría, pero siento desde el fondo de mi corazón que es la decisión más sabia que podrías tomar.

Yo sé que amas lo que haces, amas aportarle y transformar la sociedad, pero tu familia te necesita, por encima de todo y de todos. Siento que puedes seguir haciendo cosas grandes desde otro ámbito, la solución no está en cambiar, ya has demostrado que no eres capaz, es tu forma de ser, eres responsable y disciplinado y esto no te permite llevar las cosas de otra manera. No necesitas más señales, han sido suficientes.

Le estás regalando tu salud a los demás, al mundo, a la sociedad. Yo quiero tener papá mucho tiempo, quiero que me veas graduar, que me entres a la iglesia, que cargues a mis hijos y para eso necesito que te cuides. Tú mismo te has demostrado que, en los momentos en los que te cuidas y llevas una vida normal, tu cuerpo te lo agradece. No te dejes envolver por ese mundo del trabajo. Ya lo hemos vivido, te enfermas, te alivias, te sientes que eres capaz de exigirte más de la cuenta y vuelves y te enfermas porque es demasiado para ti.

Te digo todo esto porque te amo con toda mi alma y mi corazón, y pienso en tu bienestar por encima de todo. Espero que no haya necesidad de decírtelo una vez más, porque si toca, lo haré hasta que algún día entiendas el fondo de mi mensaje, que no es solo mi mensaje, sino el que todas las personas que te amamos te hemos tratado de transmitir hace mucho tiempo.

Hay muchísimo que reflexionar.

Te amo.

María Luisa

Me dejó la carta sobre la almohada para que la encontrara al día siguiente, a mi regreso del hospital. Me conmovió porque no era una carta de reclamo o de rabia, sino una invitación, una carta escrita con mucho amor. Siempre les decía a los demás que había que pararse a pensar, pero yo no lo hacía. Debía detenerme, frenar ese ritmo que llevaba, y pensar en mí. No en la empresa, no en los funcionarios, no en las ganancias, ni en el cambio que buscaba lograr, sino en mí. ¿Llevaba una vida con propósito? ¿Por qué postergamos nuestras cosas personales? ¿Hasta cuándo había que hacerlo? ¿Lo que estoy haciendo tiene sentido? Recordé entonces la primera carta y pensé en la deuda que había adquirido conmigo mismo al escribirla. En ella decía que estaría máximo hasta el 2019, si los jefes lo permitían, pero ya no estaba seguro de lograr esa meta: la salud me estaba pasando factura, era un hecho imprevisible que debía reconocer con sinceridad y

serenidad.

Con el tiempo comencé a sentirme mejor y la urgencia de la carta de mi hija se fue diluyendo, de nuevo, en las actividades cotidianas. Sin embargo, me acostumbré a viajar con ella en algún bolsillo de mi maletín, y a veces, en las noches solitarias de un hotel, la sacaba, la leía y la releía, como una forma de reflexión.

Desde septiembre de 2015 hasta febrero de 2016 pensé qué debía hacer. No era una decisión fácil. Sentía que si renunciaba estaba tirando la toalla y que se interpretaría mal el hecho de que me fuera después de tan solo cinco años al frente como presidente. También me preguntaba cómo reaccionaría la gente frente al hecho de que fuera capaz de irme y renunciar al sueldo y al poder.

Pensaba que no tenía derecho a retirarme, que podría creerse que estaba abandonando el barco en un momento coyuntural, cuando había echado a andar tantas transformaciones. Creía que tenía un trabajo con una enorme responsabilidad y que debía asumirlo así, no fallarle a nadie, cumplir mi tiempo. Comencé a darme respuestas, a plantearme excusas y escenarios, pero ninguno me satisfacía porque no me estaba preguntando a mí, a Carlos Raúl, qué era lo que realmente quería hacer. Lo que me preocupaba eran las respuestas de los demás y no la mía.

Llegó diciembre y durante las acostumbradas —y obligadas— vacaciones, aproveché para seguir pensando. Cada vez más, me parecía que esa meta de 2019 era demasiado lejana y que no quería postergar más mi decisión. En febrero de 2016 mi esposa se fue de viaje y, una noche, mientras conversaba con mis hijos, volví a plantear la idea de una eventual renuncia. Lo habíamos hecho en familia varias veces, pero en esta ocasión tomamos juntos la determinación. Llamé a mi esposa entonces y le dije: “Acabo de decidir que lo mejor para mi vida, para nuestra vida y para lo que yo quiero hacer en el futuro es anticipar mi retiro”. Ella, como ese primer día cinco años atrás, sentada en una banca de un parque, lloró. Pero esta vez sus lágrimas fueron de alivio.

Cinco días después, el 25 de febrero, pedí una cita con David Bojanini, presidente de la Junta Directiva, para comunicarle mi decisión. La cita era a las cuatro de la tarde, y yo viajaría hacia las siete de la noche a un encuentro con mis compañeros de colegio en la isla de San Andrés. Como siempre, preparé la reunión con mucho cuidado. Le expresé lo agradecido que estaba, le recordé mis problemas de salud, y le reiteré que quería pasar tiempo de calidad con mi familia. A pesar de que lo tomó por sorpresa, aceptó mi motivación para renunciar y me pidió un tiempo para preparar todo para mi retiro.

Salí de la reunión más tranquilo, como hace tiempo no lo había estado, no porque hubiera renunciado, sino porque supe que había tomado la decisión correcta. Seguramente muchos se sorprenderían, entre otras cosas, porque cuando uno alcanza una posición de estas, en la mayoría de los casos parecería que no hay sino dos opciones: se jubila o lo despiden. Y yo no quería que ninguna de las dos cosas ocurriera. Si me iba a retirar, quería ser yo quien tomara la decisión.

Esta situación desencadenó el proceso de búsqueda de mi remplazo. En las organizaciones hay unos protocolos de sucesión y de talento de alto potencial (TAP), donde para los cargos directivos existe un inventario de sucesores y unas políticas para su implementación. Para el cargo de presidente, en particular, había un inventario de personas que tenía la Junta para casos en los que hubiera que reemplazar al presidente, por cualquier motivo. Una decisión de este calibre afecta a muchos, y había que pensarla y planearla con sumo cuidado.

Para considerar mi renuncia, el presidente de la Junta Directiva citó a una reunión extraordinaria para el lunes 7 de marzo de 2016 a las 12 m.

Solamente el domingo anterior en la noche fui a casa de mi madre a contarle la noticia. Como buena mamá, su corazón se alegró. Siempre ha sido muy prudente, pero sufría con mis quebrantos de salud y mi falta de tiempo, y esta noticia la hizo feliz. Sabía que a ella podía confiarle mi decisión, un secreto de doce horas.

Ese lunes, a las ocho de la mañana, antes de la reunión, le compartí mi decisión a Mónica, mi secretaria, y a mi equipo más cercano, porque quería que supieran antes que todo el mundo. A las diez, en un Comité de Presidencia extraordinario que cité, con los vicepresidentes y los directores de las filiales del exterior, les anuncié mi retiro. A las doce del día presenté formalmente mi carta de renuncia ante la Junta Directiva en los siguientes términos:

Apreciado doctor Bojanini,

Han pasado 22 años desde mis inicios en el Banco Industrial Colombiano, y un poco más de 5 años, noviembre 28 de 2010, cuando generosamente la Junta Directiva de Bancolombia me designó como presidente de la Organización.

Hoy, con profundo pesar, deseo manifestarle mi renuncia a tan honrosa posición. Quiero dar un paso al costado porque deseo recuperar mi salud, dedicar más tiempo para disfrutar mi familia y realizar los sueños aplazados, ahora que aún creo que tengo tiempo para hacerlo.

Solo quedan palabras de gratitud para esta gran institución, la cual llevo tatuada en mi corazón, y que por tantos años me acogió; para usted, Dr. Bojanini, y para los miembros de la Junta Directiva que usted

preside, por el apoyo brindado; para el inmejorable equipo directivo del Grupo Bancolombia y mis 53.000 compañeros de trabajo que caminaron conmigo y creyeron en mí y en la búsqueda de una banca y de una sociedad más humana, lo que nos ha permitido lograr grandes transformaciones basando siempre nuestras relaciones en el respeto, la dignidad y la confianza.

Han sido años maravillosos. Recibí un banco muy bueno y espero entregarlo mejor. Ese era el reto. Que nuestra institución se destacara por sus altos índices de desempeño cuantitativos y cualitativo, líder en la industria, apreciada y recomendada, capaz de generar valor para todos, nosotros como empleados, nuestros aliados, los clientes, los inversionistas y la sociedad.

Muchos han sido los logros en los últimos 5 años, en un entorno y un mercado cada vez más exigentes, competitivos y regulados. Permítame destacar, entre otros, los siguientes:

- ☐ Nuestros activos pasaron de \$68 billones a \$200 billones y la cartera de \$43 billones a \$150 billones.*
- ☐ El patrimonio de \$8 billones se incrementó hasta los \$21 billones.*
- ☐ En estos 5 años se generaron utilidades por cerca de \$10 billones.*
- ☐ Alcanzamos altos y destacados índices de desempeño financiero y eficiencia, con una cuidadosa gestión de riesgos y de liquidez.*
- ☐ Continuamos con nuestra expansión internacional al adquirir e integrar el HSBC de Panamá en Banasto por US\$2.300 millones y al adquirir el 60% de propiedad de BAM de Guatemala por US\$420 millones.*
- ☐ Salimos a los mercados de capitales, nacionales e internacionales, con emisiones de deuda por \$5.5 billones y US\$3.000 millones y acciones por cerca de \$4.4 billones.*
- ☐ Pasamos de 5 a 11 millones de clientes y de 15.000 a cerca de 75.000 accionistas.*
- ☐ Teníamos 900 sucursales y hoy tenemos 1.300. Teníamos 750 corresponsales bancarios y hoy 6.800.*
- ☐ Más del 45% de las transacciones financieras en Colombia se realizan por Bancolombia y el 50% de las Pymes trabajan con nosotros.*
- ☐ Consolidamos una excelente relación con los Sindicatos de Trabajadores, que entendieron nuestro propósito.*
- ☐ Igualmente nos llena de orgullo y satisfacción el haber obtenido reconocimientos como ser:*
 - La empresa con mayor reputación en Colombia, mayor responsabilidad social y mejor gobierno corporativo.*
 - La empresa más deseada para trabajar y donde los jóvenes quieren tener su primera experiencia laboral.*
 - El banco más sostenible de América y quinto del mundo.*
 - La Mejor Banca Móvil del mundo.*
 - El mejor equipo de investigaciones económicas.*
 - El único banco colombiano en el índice de sostenibilidad global del Dow Jones.*
 - El mejor banco de El Salvador.*
 - La mejor banca de inversión.*

Todos estos logros y reconocimientos dan constancia de que nuestra institución ha sabido asumir sus objetivos con decisión y con responsabilidad, posicionándola como un reconocido actor económico y social, preparada para enfrentar su futuro con una sólida estrategia y una clara plataforma de innovación y tecnología.

No quisiera terminar sin manifestarle mis mejores deseos para que lo alcanzado a hoy en crecimiento, rentabilidad, eficiencia, sostenibilidad y relaciones más humanas, perdure y se mantenga en el tiempo y en los buenos años que están por venir. En Bancolombia sabemos que todos tenemos el mismo cargo, el cargo de cambiarles la vida a las personas y de contribuir a mejorar la vida de cada una de ellas.

En esta era de posibilidades, que está en nuestras manos, tenemos no solo la responsabilidad de realizar nuestros sueños, sino también los sueños de los demás. Solo poniéndole el alma y entregando y compartiendo lo que bien sabemos hacer es como lograremos una sociedad más justa y equitativa, íntegra y en paz.

Quedo a disposición de la Junta Directiva para que determine la mejor manera de adelantar la transición con la persona que a bien determinen designar.

Con sentimientos de gratitud y aprecio,

Carlos Raúl Yepes Jiménez

Después de las palabras emotivas de la Junta, me retiré a mi oficina a esperar, como dicta el protocolo, a que deliberaran y decidieran quién sería mi sucesor. Después de que eligieran a Juan Carlos Mora, comencé los preparativos para el empalme, que duraría hasta el 30 de abril. Como me dijo Óscar Domínguez, un periodista, “el día del trabajo (1 de mayo) usted amanecerá desempleado”, y así fue. Pero lleno de ilusiones.

Otro camino para alcanzar los sueños. Una vida con propósito

Siempre habrá otro camino para alcanzar las metas, los objetivos, lo que nos proponemos. Lo importante es no improvisar, tener un propósito común, prepararnos, saber que habrá subidas y bajadas, tiempos de fertilidad y de aridez, que estaremos solos y acompañados.

Sergio Peláez, uno de nuestros vicepresidentes, me dijo una vez, ya habiendo presentado mi renuncia, que siguiera mi camino y dejara zarpar el barco, que dejara que los árboles sembrados dieran sus frutos.

Tenía razón. Quería generar un cambio de cultura en los empleados, en los clientes y en la sociedad. Quería construir país y que fuéramos funcionarios responsables, ciudadanos ejemplares, seres humanos integrales.

Sin embargo, esa perdurabilidad está en cada uno, en lo aprendido, en lo interiorizado, en las decisiones cotidianas que se toman y la forma como se afronta la vida.

Gracias a los conocimientos adquiridos, a mi salida del banco hice lo que prometí en aquella primera renuncia a mí mismo: salí a la sociedad a hacer visibles a los invisibles.

No fue una decisión fácil, pero sí la que debía ser. Viví los mejores años de mi vida en las empresas y con las personas que me permitieron ser su compañero de viaje. Ahora quiero seguir en otras actividades, con otras personas, aportando desde otra perspectiva. Fui muy feliz, pero ahora quiero serlo más.

Todos los días me levanto lleno de ilusiones, con ganas de aprender y saber, como lo diría el maestro Fernando Savater, que “tenemos en nuestras manos el valor de enseñar a aprender y de aprender a pensar sobre lo que se piensa”, de compartir con mi familia, de pensar en nuevos proyectos, pensar en las conversaciones que tendré durante el día en una reunión, con mis amigos, con mi familia, con todo aquel que quiere conversar y me invita. Los días se vuelven mágicos, me abren inmensas posibilidades para creer con

optimismo en lo que hago y hacen tantas personas.

Ahora trabajo en temas de paz, convivencia y reconciliación. Mi sueño es propiciar espacios para que ello suceda. Entender las víctimas, su guerra que es nuestra y que es de todos. Ser compasivo con el sufrimiento de todos los actores de una guerra fratricida que no tiene sentido.

Cuando fui llamado a ser parte de la Comisión Asesora de Paz hace unos años, lo primero que hice fue ir a Google, entrar a Wikipedia y buscar la oración de San Francisco de Asís que había conocido hacía mucho tiempo y la cual me ha servido, desde entonces, de guía en mis actuaciones en la vida. La he tenido y la seguiré teniendo presente. No puedo dejar de compartirla, aunque sé que es muy conocida, porque estoy seguro de que si solo siguiéramos uno de sus renglones, nuestra vida personal y en comunidad sería diferente:

*Señor, haz de mí un instrumento de tu paz:
Donde haya odio, ponga yo amor, Donde haya ofensa, ponga yo perdón,
Donde haya discordia, ponga yo unión,
Donde haya error, ponga yo verdad,
Donde haya duda, ponga yo la fe,
Donde haya desesperación, ponga yo esperanza,
Donde haya tinieblas, ponga yo luz,
Donde haya tristeza, ponga yo alegría.
Oh, Maestro, que no busque yo tanto
Ser consolado como consolar,
Ser comprendido como comprender,
Ser amado como amar.
Porque dando se recibe,
Olvidando se encuentra,
Perdonando se es perdonado,
Y muriendo se resucita a la vida eterna.*

Acudiendo a estos pensamientos, frases y enseñanzas, es que podremos convivir como sociedad y como ciudadanos. Hoy por hoy también me dedico a temas de cultura para que volvamos a querer a nuestras ciudades y les aportemos, en lugar de solo exigirles. Que como ciudadano me sienta parte y participe de la construcción de la ciudad donde transcurre mi vida.

No olvido la enseñanza de Ronal, el joven amigo que me cuidaba el carro en las afueras del estadio, por lo que sigo activo en temas de educación, particularmente en el

campo y en zonas de conflicto, para apoyar el talento que está oculto en la manigua de la indiferencia para ayudarlo a salir adelante y generar empresa y conocimiento.

La educación es la única ventana que nos da oportunidad de salir del subdesarrollo y de transformarnos como personas y sociedad. Y por supuesto, voy a donde pueda hablando de ética y de transparencia, como antídoto de la corrupción, porque este es tal vez uno de los mayores flagelos del mundo actual que nos erosiona y nos causa un daño moral y social de inimaginables consecuencias si lo dejamos avanzar.

Además, sigo gozando con los placeres simples de la vida: ir al estadio, disfrutar más con mi esposa y mis hijos, pasar más tiempo con mi familia y mis amigos, y por si fuera poco, afortunadamente y gracias a mi cuidado y al de mis médicos, hasta ahora no me he vuelto a enfermar.

Dejé mi puesto de presidente sin nostalgia. Volví a ser un ciudadano común, que quiere ayudar con la experiencia y lo aprendido. Un hombre que se hizo una promesa y que, desde donde se encuentre, estará comprometido con cumplirla.

Mi meta es seguir caminando, tranquilo, ilusionado y ligero de equipaje. Y en la búsqueda de sentido en la vida para todo lo que hacemos, diría, con la oración del peregrino en la mano, que: “Aunque hubiera recorrido todos los caminos, cruzando montañas y valles desde oriente hasta occidente, si no he descubierto la libertad de ser yo mismo, no he llegado a ningún sitio”.

Eso sí, cargo en mi billetera desde que estaba en el colegio San Ignacio a la edad de 14 años un par de escritos cortos, tomados de la revista *Selecciones del Readers Digest*, que con el tiempo fui ajustando y enriqueciendo poco a poco, sobre los que debían ser mis propósitos en la vida. Ya un poco amarillento el papelito aunque protegido con un plástico especial, leo:

*Todos los días debo:
Hacer algo por los demás
Hacer algo por mi bien
Hacer algo que no me guste pero que sea necesario
Practicar algún ejercicio físico
Practicar algún ejercicio mental
Describir como una oración, mis bendiciones, lo que he dado y lo que he recibido*

Lo anterior era un ejercicio que buscaba elevar mi nivel de conciencia sobre las cosas

que pensaba, que hacía y que consideraba importantes en mi proceso de formación. Por eso me exigía tanto a mí mismo, pues desearlo y buscarlo requería de un alto nivel de responsabilidad, de un inmenso y permanente deseo de superación y de mucha pasión y amor por todo lo que hacía, así pareciera insignificante, porque como lo decía Saint-Exupéry, en una de las frases más hermosas de la literatura, escrita en *El principito*: “sólo con el corazón se puede ver, lo esencial es invisible a los ojos”. Todo un manual de filosofía de lo simple.

Sigo leyendo mi papelito y por el reverso alcanzo a leer un titular, que recuerdo como si fuera ayer, cómo me impactó y cómo me llamó la atención. Desde siempre recorto periódicos, revistas, busco frases que me inspiren en internet, y ahora, disfruto y aprendo de los tantos mensajes buenos y positivos que me llegan por Facebook o por Whastapp o por cualquier otro medio digital. Ese pequeño papelito mostraba ese interés y esa búsqueda permanente por ser más. Decía así:

Lo que la vida nos enseña:

1. *El obstáculo más grande:* el miedo
2. *El mayor error:* darme por vencido
3. *El defecto más grande:* el egoísmo
4. *La mejor distracción:* el trabajo
5. *Los más grandes maestros:* los niños
6. *El sentimiento más vil:* la envidia
7. *El regalo más hermoso:* el perdón
8. *El mayor conocimiento:* Dios
9. *Lo más maravilloso:* el amor
10. *El pecado más grande:* la ingratitud

Estoy seguro de que cada uno podría responder de manera diferente a estas preguntas, podría construir su propio concepto de lo que considera que la vida le enseña, de lo que significa encontrarle sentido a lo que se hace, es decir, cómo encontrarle un propósito a la vida o tener una vida con propósito.

El Camino de Santiago. Un alto en el camino. Por otro camino

Hace algunos años escuché hablar del Camino de Santiago, a un directivo y a mi cuñado. No sabía de qué se trataba pero solo escuchar sus relatos, ver la expresión de sus caras y su lenguaje corporal, observar los mapas y recorridos, y sentir la experiencia vivida, me obligó a poner en mi listado de pendientes realizar el Camino de Santiago.

El Camino de Santiago aunque es un camino, con una extensión cercana a 800 kilómetros y un recorrido que va desde el sur de Francia hasta la ciudad de Santiago de Compostela en el noroeste de España con extensión hasta Finisterra (el faro del fin de la tierra), realmente no es un camino, es una experiencia de vida. Cuando escribí mi carta de renuncia y dije que quería realizar sueños aplazados, este era uno de ellos. Y lo quería realizar a pie, caminando, junto a mi esposa. Lo imaginamos, lo planeamos y lo hicimos.

Y como experiencia que es, tenía que ser cuidadosamente planeada para poder ser disfrutada. Muchas de las personas que no han oído hablar del Camino o han oído hablar de él o han escuchado historias de sus amigos que ya lo han hecho, me preguntaban si yo era religioso. Me decían que para qué se iba uno a pasar mal y a tener incomodidades. Que si requería un espacio para mí solo y pensar sobre la vida y lo que quería hacer. Que eso era algo del pasado pero que ya en la época moderna para qué ir a flagelarse. Que si era que debía expiar mis pecados. Que si tenía mucho sentimiento de culpa. Que si necesitaba reencontrarme conmigo mismo. Y así sucesivamente preguntas y preguntas.

Pues lo cierto del asunto es que, aunque se habla del Camino de Santiago y se asocia con una caminata, también es, además de una experiencia grata de vida, el sentido que cada persona, en su interior, le da a hacer un alto en sus labores cotidianas para salir al campo, a disfrutar de las múltiples y variadas sensaciones que se tienen y se viven en las distintas etapas.

Todos los recorridos son diferentes. Hay montaña y planicie; hace calor y hace frío; hay paisajes fértiles y paisajes áridos; hay subidas y bajadas; a veces se hace de día y a veces llega la oscuridad; hay trayectos en los que se está acompañado por otros caminantes (que se llaman peregrinos) y hay trayectos en los que estamos solos. En muchas oportunidades sentíamos que no éramos capaces de continuar, sentíamos desfallecer, pero lo lográbamos y llegábamos a la meta que nos proponíamos. Eso que se transitaba por el camino no era nada diferente del tránsito que hacemos por la vida. Ambos, el camino y la vida, tienen la misma topografía.

Es decir, el camino no es un camino, es mi camino, lo que yo quiero ver, sentir, oler, tocar, pensar, vivir. En lo que sí coinciden todos los que lo recorren es que paran en la vida, se detienen, congelan el tiempo, el día a día, lo acostumbrado, la rutina.

Y todo esto, ¿para qué? Para hacerse preguntas y recibir respuestas, sus propias respuestas, las que nacen y vienen desde su interior. En el Camino de Santiago, además de caminar durante varios días, lo hicimos con nosotros mismos, con nuestros deseos, con la magia de nuestras ilusiones y nuestros sueños. Al final, como las empresas, hacemos nuestro propio balance, reconocemos nuestros activos, nuestros pasivos y nuestro patrimonio como personas y seres humanos que somos. También, diseñamos nuestra propia estrategia y nuestro plan de vida para alcanzar los objetivos que nos proponemos. Vale la pena pararse a pensar e intentar ir “por otro camino”, como se titula este libro. Después de terminar una de las extenuantes jornadas del Camino, en un pequeño pueblo, Villafranca del Bierzo, caminando y reflexionando, como por arte de magia se vino a mi mente este título, y sentí que reflejaba de manera fidedigna lo que venía escribiendo, los mensajes que quería transmitir y, sobre todo, una forma de pensar y actuar que fue puesta en escena en el mundo empresarial cuando escogimos ir *Por otro camino* para alcanzar nuestras metas y objetivos. Y lo logramos.

Martin Luther King tuvo un sueño. Yo tengo muchos

A veces pensaba hasta dónde tenía derecho a pensar. Si al expresarme lo hacía a título individual o lo hacía como representante de una institución. En qué calidad actuaba. Quién me iba a criticar y por qué o si era la voz de alguien o de algunos o de muchos. No era fácil tener una línea, pero creo que siempre me ayudaba a reflexionar sobre este asunto la prudencia y el cuidado con lo que decía, a quién se lo decía y en qué escenarios eso podía pasar.

Es cierto que somos cómodos, un empresario se supone que solo habla de empresa, ganancias, productos, mercados. Pero acaso, ¿esto es suficiente? Y si nos concebimos como actores sociales, además de actores económicos, ¿esto era posible? Para mí la respuesta era clara, es mi deber decir lo que pienso, lo voy a hacer con cuidado, con respeto y con responsabilidad, pero no voy a dejar de expresar mis sentimientos y mis ideas frente a los hechos o situaciones que llamaban mi atención.

El 28 de agosto de 1963, en Washington, ante 250 mil personas, Martin Luther King pronunció un memorable discurso, hermoso, potente, lleno de emoción. Creo que todos lo conocemos y que quedó para la posteridad bajo el título: *Yo tengo un sueño*. También yo tengo, no un sueño, sino muchos sueños. Tener estos sueños me permitió pensar de manera diferente al asumir un cargo de tanta importancia. Mis decisiones estaban marcadas por esta forma de ver la vida, por eso este espacio para compartir esos sueños nacidos del alma.

Debemos entender nuestro entorno, pensando en lo que esperamos de nosotros mismos, lo que espera nuestra familia y lo que espera nuestra sociedad de cada una de nuestras acciones.

Debemos darnos la oportunidad de soñar con *un país donde todos tengamos las mismas posibilidades*. Nuestra naturaleza excluyente nos ha llevado a reservar los privilegios y las cosas importantes solo para algunos. Sueño con ese país donde todos

quepamos, donde la esperanza de ser mejor persona se pueda cumplir.

Un país donde se respete la dignidad humana. La dignidad humana es inviolable, se nos olvidó reconocer al otro, se nos olvidó que hacemos parte de una sociedad y que cada vez transitamos más por el camino del egoísmo, mucho individuo y poco colectivo, mucho yo y poco nosotros, no nos concebimos como seres sociales. Cómo sería de diferente la vida si en nuestras acciones al menos tuviéramos presente el concepto de dignidad, respeto y consideración por el otro, de ponernos en sus zapatos y caminar con ellos. Tenemos que ser capaces de volver a ser humanos, de eso depende nuestra perdurabilidad.

Cómo no soñar con *un país donde los niños puedan ser felices, sean respetados, sean amados, que tengan esperanza.* Cómo no soñar con el futuro de nuestro país. Hoy los niños son víctimas de la sociedad, de un entorno que los amenaza y no los protege, la familia se desmorona, la violencia intrafamiliar está al acecho, como al acecho están el narcotráfico, la prostitución y la pornografía infantil. Tenemos que recuperar los espacios para el amor, la formación, el desarrollo físico, la nutrición y el afecto hacia nuestros niños. Está en nuestras manos.

Sueño que *los ciudadanos quieran su país, su sociedad, sus comunidades; que ejerzan sus derechos de manera libre, responsable e informada.* Ciudadanos que tengan conciencia social, que sean capaces de vivir y convivir en paz y de pensar en el interés general, que respeten las autoridades y sus autoridades los respeten. Ciudadanos con un profundo sentido de pertenencia y respeto por lo público, que con su actuar responsable fortalezcan sus instituciones, que se unan en la búsqueda del bien común, de lo que es bueno para todos.

Sueño con *un país donde antes que técnicos especialistas, estemos buscando personas y profesionales con un alto compromiso ético,* que sepan diferenciar entre lo que está bien hecho y lo que no lo está. Que sean seres *sensibles.* Buscamos personas y profesionales que asuman sus retos, obligaciones y triunfos, con sincera humildad y sencillez en todo su actuar, que sean innovadores y creativos, que tengan pensamiento global, comprometidos con todo lo que hacen dentro y fuera del trabajo, queremos buenos ciudadanos que se sientan parte de una sociedad que los necesita y que desea que sean constructores de un mejor futuro. Necesitamos personas formadas en valores, que sean capaces de trabajar en equipo, que estén comprometidas con sus metas en su vida personal, profesional y espiritual. Deseamos seres auténticos, que expresen sus ideas y se

comporten con altura, que sean disciplinados, persistentes, inquietos y, por encima de todo, que sean personas capaces de pensar en los demás. En el mencionado libro *Dios, el dinero y la conciencia*, se refleja claramente la necesidad de que las personas se valoren a sí mismas, en toda su dimensión y en función del entorno donde desarrollan sus actividades y conviven: “Los valores también tienen algo que ver con la dignidad. Protegen la dignidad del ser humano. Quien se experimenta a sí mismo como valioso no necesita desvalorizar a los demás. Puede alegrarse por el valor del otro, reconociéndoselo y fomentándolo. Sin embargo, quien se experimenta a sí mismo como carente de valor debe desacreditar de continuo a los demás, a fin de poder soportarse a sí mismo”.

Sueño con *un país donde haya justicia social, equidad e inclusión social*. Recuerdo mi primera entrevista, donde me preguntaban por la estrategia, los planes de crecimiento y la utilidad esperada de la empresa donde trabajaba. Eso me llevó a reflexionar sobre nuestro verdadero papel en la sociedad y llegué a la conclusión que tenemos que hacer activismo social, tenemos que sacudirnos de ese deshonroso liderazgo en desigualdad, movilizarnos con toda nuestra capacidad para cerrar las brechas de la inequidad y la exclusión social tan arraigadas en nuestra sociedad. No podemos desconocer la injusticia social, ni ignorarla.

¿Por qué no soñar con *un país donde la regla sea la integridad, el respeto por el otro, por los demás?* Tenemos que ser capaces de reivindicar los valores en la vida, integrarlos a nuestros comportamientos y a nuestras decisiones, para que vuelvan a florecer el respeto, la confianza, la integridad, la solidaridad. Andar caminando por los atajos de la vida para alcanzar nuestras metas nos seguirá haciendo vulnerables, anclados al subdesarrollo por la corrupción. Narcotráfico y corrupción son dos hermanas que suben y bajan las escaleras de la vida cogidas de la mano, se pasean juntas. Por ello, todos somos responsables de no ignorarlas, de rechazarlas, de evitarlas.

Sueño con *la paz, la reconciliación, la convivencia, el perdón y el arrepentimiento*. Si no tenemos una agenda y un propósito común para parar la guerra, se continuará ahondando en la deshumanización de nuestro país. Seguiremos por ese abismo, cuesta abajo. Para detener el conflicto es necesario un proceso de reconciliación, de arrepentimiento y de perdón. Hay que sanar las heridas, pero para lograrlo, primero hay que tener paz interior, en mi hogar, en mi trabajo, para ser capaces de alcanzar y construir la paz de todos y para todos. No se trata de convencer a nadie, ni nadie es malo

por pensar diferente. De lo que se trata es de ser conscientes, responsables y compasivos. Solo si dejamos de lado el odio y la sed de venganza es que podremos pensar en una verdadera reconciliación.

¿Acaso la búsqueda de la paz no debe hacer parte de una agenda individual y común? En la democracia si algo nos hace falta es mayor compromiso con las ideas, las iniciativas y el acompañamiento a las políticas públicas. Por eso no podemos dejar que nos impongan la guerra, y ser nosotros, como sociedad, los que propongamos la paz. Hay que buscar lo que nos une y no lo que nos separa, hay que tener voluntad, juntar voluntades, actuar con decisión de cara a la construcción de una paz duradera y estable.

La paz es el bien máspreciado de una sociedad, representa la salud de toda una nación. Qué bueno sería que en lo más profundo de nuestro ser nos preguntáramos y nos respondiéramos con sinceridad: ¿qué he hecho, qué estoy haciendo yo por la paz? No esperemos más para empezar a construir el país que nos soñamos, empecemos desde ya y hagamos parte de la solución.

Pero esa solución no será posible si no está íntimamente ligada a algo que le da fuerza y vigor a nuestro sueño, y eso no es nada distinto al valor de la confianza.

La confianza es la base de toda relación, no podemos avanzar y crecer sin confianza. ¿Qué nos hace falta para confiar? ¿Por qué desconfiamos de todo lo que hacen los demás? Arturo Graf ya lo decía: “Desconfiar instintivamente de todo y de todos ¿no es acaso un signo patente de debilidad?”. ¿Por qué no aceptamos las diferencias, por qué pretendemos solucionar nuestros problemas a gritos, descalificando, insultando, exigiendo, demandando? ¿Por qué no confiamos en lo que tenemos y hacemos?, ¿en el talento de las personas y en la capacidad de nuestros líderes y autoridades? No dejemos que una crisis de confianza y de credibilidad dé al traste con nuestras ilusiones. Hay que trabajar para que exista una verdadera y sincera confianza. Porque donde existe confianza habrá armonía, convivencia y aliento para obtener metas comunes.

Sabemos que tenemos profundas y estructurales dificultades en nuestro país, pero también es cierto que hacemos parte de esa nación trabajadora, entusiasta, comprometida, a la que le entregamos nuestra inteligencia, nuestra visión de futuro y nuestra vida. Son esas personas las que están día a día luchando por una sociedad mejor, las que personifican la pujanza y el esfuerzo de nuestro país.

Tenemos que cambiar nuestra mentalidad, reconocernos y sentirnos parte de una sociedad que sueña y anhela la paz, que estamos frente a una era de posibilidades, una

era donde seremos capaces de realizar nuestros sueños y los sueños de los demás. Esas posibilidades no son nada diferente que desatrasarnos de un pasado que nos ha marcado por la violencia, el narcotráfico, la corrupción, la injusticia social y la desigualdad. Pongámonos de acuerdo en lo fundamental.

Las preguntas en la vida. Pararnos a pensar

A lo largo de este libro hay una constante, una invitación a pensar y a hacer las cosas de una manera diferente.

De una u otra manera, nos hemos propuesto hacer un llamado a desacelerar el ritmo de vida y hacernos conscientes de nuestras actividades, que debíamos fijar nuestras prioridades, que era conveniente someter nuestras actuaciones a una evaluación permanente, todo esto para crear un espacio permanente de reflexión sobre lo que somos, tenemos, hacemos, pensamos y deseamos.

No es fácil pararnos a pensar, el frenético ritmo de vida, las presiones constantes, nuestras obligaciones y los múltiples compromisos nos lo impiden constantemente. Parecería que todo conspirara para que no tuviéramos tiempo para nosotros. Este fue uno de mis lamentos en mi vida laboral, que dejé de tener tiempo para mí y mi tiempo se volvió solo para los demás. No tenía derecho a descansar, a hacer tantas cosas que deseaba porque casi todo lo que hacía me venía dispuesto desde afuera, y digo dispuesto porque no era impuesto, pues al fin y al cabo yo era el único que decidía qué hacer. Pararse a pensar fue un llamado constante, una invitación que hacía a todos y en todo momento. Era pasar del automático al mecánico, y del inconsciente al consciente, con las dificultades que esto acarrea. Y esto, ¿quién lo detiene? Solo yo, solo cada uno de nosotros cuando hace un alto en el camino y para con la intención de revisar las causas y las razones de lo que sucede en el presente pero con la intención de mejorar o cambiar el rumbo hacia lo que se desea de cara al futuro.

Nos confunden muchas cosas, nos preocupan otras, pero también hay muchas que nos dan alegrías y satisfacciones, que nos hacen sentir plenitud. Lo bueno o malo que nos sucede dentro de lo que en la vida podemos controlar y depende de nosotros parecería que fuera un acto de generación espontánea que aparece porque sí, como si las cosas, todas las cosas, no fueran consecuencia de una decisión; como lo dijimos en uno de los

capítulos anteriores, hoy soy el fruto de mis decisiones pasadas.

También quisimos hacer un llamado de atención a la importancia de conocerse a sí mismo, no puedo gerenciar a los demás si no me gerencio a mí mismo. Cómo voy a saber qué quiero si no me conozco, si no sé cuáles son mis fortalezas y mis debilidades, mis defectos y mis virtudes.

Entre hacer un alto en el camino, pararme a pensar y conocerme a mí mismo está la clave de mis decisiones futuras, de lo que seré y haré en una búsqueda permanente de la plenitud y felicidad como ser humano.

Seguramente habrá muchas herramientas para realizar este ejercicio, que debería hacerse por lo menos una o dos veces al año. En mi caso, hacía una especie de “ejercicios espirituales”, a partir del método socrático de la mayéutica, esto es, de hacerme preguntas y preguntas para ir depurando mis respuestas.

Finalmente, esto es lo que quiero compartir, dejarlo como reflexión y proponerlo como una forma de ese conocimiento personal, ese viaje a mi interior. Lo que hacía era muy simple, un repaso tranquilo, sereno, con buena disposición y en buen ambiente de todas y cada una de las personas o las cosas o las actividades que estaban a mi alrededor con el objetivo de validarlas, mejorarlas, dejarlas de lado o crear una nueva visión de lo que concebía como el camino a seguir y el sitio a donde quería llegar.

¿Cómo hacerlo, con quién, cuándo?, eran preguntas frecuentes y básicas para el ejercicio. Pero tal vez lo más importante era el inventario de preguntas que me hacía, de las que ya me había hecho o de las nuevas que me quería hacer. Un repaso general e integral de mí como persona, como individuo y como parte de una familia o de una sociedad.

Como dije, podrían ser muchas las preguntas, cada año las renuevo, pero en mi caso, el último inventario tuvo estas preguntas, que las comparto como una muestra de lo que podría ser el ejercicio para el que se anime llevarlo a cabo.

- ☐ ¿Qué me gusta hacer?
- ☐ ¿Qué no me gusta hacer?
- ☐ ¿Qué me molesta?
- ☐ ¿Con quién me gusta estar?
- ☐ ¿Con quién no me gusta estar?
- ☐ ¿Qué me gusta de las personas con las que me gusta estar?

- ☐ ¿Qué no me gusta de las personas con las que no me gusta estar?
- ☐ ¿Cómo me veo como persona en 3, 5 y 10 años?
- ☐ ¿Cómo me veo como profesional en 3, 5 y 10 años?
- ☐ ¿A quién admiro y por qué?
- ☐ ¿Qué me gusta de las personas que admiro?
- ☐ ¿Cuáles son mis cualidades? ¿Soy amable, sincero, respetuoso, agradecido?
- ☐ ¿Cuáles son mis defectos? ¿Soy perezoso, envidioso, celoso, bravo?
- ☐ ¿Me gusta leer o no? ¿Qué clase de literatura me gusta?
- ☐ ¿Me gusta la música o no? ¿Qué clase de música me gusta?
- ☐ ¿Me gusta hacer deporte? ¿Qué clase de deporte me gusta?
- ☐ ¿Qué significa ser buen amigo?
- ☐ ¿Qué significa el éxito? ¿Qué me haría sentir una persona exitosa?
- ☐ ¿Qué clase de negocios me llaman la atención? ¿Me gustaría hacerlos?
- ☐ ¿En qué negocios no me metería? ¿Por qué?
- ☐ Si tuviera 100 millones de pesos, ¿qué haría con ellos?
- ☐ ¿Quiero estudiar? ¿Qué quiero estudiar? ¿Para qué quiero estudiar?
- ☐ ¿Me gustaría ser empleado, sí o no y por qué?
- ☐ ¿Me gustaría ser emprendedor sí o no y por qué?
- ☐ ¿Tengo tiempo para mí? ¿Para mi familia, para mis amigos?
- ☐ ¿Sé ahorrar o gasto mucho?
- ☐ ¿Me alimento bien o mal? ¿Son buenos o malos mis hábitos?
- ☐ ¿Hoy, cómo me siento con lo que tengo y lo que soy? ¿Qué cambiaría?
- ☐ ¿Qué tengo que hacer para lograr lo que quiero y deseo?

Si bien las preguntas son importantes, tal vez lo más relevante van a ser las respuestas, lo que uno se diga a sí mismo, ser capaz de identificar el camino a recorrer, los pasos a seguir y las personas con quien lo va a hacer. Este ejercicio no se puede hacer en un solo día, esto es, las preguntas que uno se haga o las respuestas que uno se dé tienen que ocurrir en días diferentes, en momentos diferentes, pues los estados de ánimo, la información o las situaciones no son iguales, por lo que se requiere hacer una pausa, de unos días o una semana, entre un ejercicio y su validación. Que lo que me pregunte o responda en un día coincida con lo que me he preguntado o respondido en una segunda oportunidad. Si no hay esta coincidencia, debo seguir haciéndome las preguntas hasta

encontrar lo que considere que es la respuesta con la que me identifico. Porque solo yo y nadie más sabrá qué es lo mejor para mí. Hay que dejar que esa fuerza interior actúe libre y espontáneamente.

En las respuestas sinceras que cada uno sienta que han sido bien alcanzadas y elaboradas, estará la clave de su futuro.



Este libro que tiene en sus manos no es sobre administración de empresas, ni estrategia; no es la historia de Bancolombia ni de Carlos Raúl Yepes. Este es un libro que, a partir de una experiencia empresarial, propone un cambio de mentalidad en las relaciones entre las personas, basadas en el respeto y en la confianza, para que se produzcan resultados superiores cualitativos y cuantitativos. Por otro camino es una invitación a crear conciencia sobre nuestros problemas, el valor de lo humano y la importancia del otro, a desacelerar nuestro ritmo de vida y reconocer la importancia de la ética y la escala de valores en nuestras decisiones. Decisiones que forjan nuestro presente y nuestro futuro.

“Estas páginas cautivan y desafían a quien se arriesgue a leerlas porque tienen la transparencia genuina de quien ha puesto el alma en la entrega personal al servicio de los demás. Ante la profunda crisis espiritual nacional e internacional, este libro es un mensaje de esperanza porque muestra que sí es posible construir un mundo más humano y en armonía en las organizaciones y entre las personas”.

Francisco de Roux

“En un mundo donde se han perdido los referentes, donde la arrogancia y los estigmas quieren marcar la parada y donde la rabia y la mentira están a flor de piel, este libro es un bálsamo de dignidad y humildad para quienes todavía creen que las grandes transformaciones de la sociedad solo se logran cuando la autoestima de una nación depende de la humanidad de su gente, de la inspiración de sus líderes y de la ética de su convivencia”.

Alejandro Santos

“En el partido de la vida Carlos Raúl ha hecho goles clave; pero en este libro, que es una

cancha llena de enseñanzas y experiencias, demuestra que es un jugador que prefiere hacer los pases para que los demás griten gol”.

James Rodríguez



CARLOS RAÚL YEPES

Es bachiller del Colegio San Ignacio de Medellín, abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana de la misma ciudad y especialista en Derecho de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia de Bogotá. Ha realizado igualmente cursos especializados en la Universidad de Delaware, The Kellogg School of Management, IESE y Yale School of Management, en Estados Unidos.

Su vida profesional inició en la oficina de abogados de su profesor Carlos Alberto Velásquez y continuó en la Unión de Bananeros de Urabá, el Banco Industrial Colombiano (BIC), el Grupo Argos y Bancolombia. Se desempeñó como miembro de las juntas directivas de Bancolombia y sus filiales, de las filiales del Grupo Argos, Suramericana de Seguros, la Asociación Nacional de Empresarios Colombianos (ANDI), Fundación ANDI, Asobancaria, ANIF. Actualmente hace parte de diferentes juntas sociales y empresariales dentro de las que se destacan: Empresas Públicas de Medellín, Grupo Araújo-Talame, Viva Colombia, Proantioquia, Agencia Colombiana para la Reinserción y la Reintegración (ACR), Corporación Reconciliación Colombia, Transparencia por Colombia; además es miembro de la Comisión de Paz del Gobierno Nacional, de la Comisión de Paz de Proantioquia, del Grupo Transformación Medellín 2025, de Alianza por Cartagena y de la Fundación Ximena Rico Llano.

Ha sido reconocido por el diario *La República*, que lo eligió como el empresario del año 2012; la revista *Semana*, que lo destacó entre los mejores líderes del país en el 2013; la revista *América Economía*, que lo nombró como el líder transformador por su proyecto de una banca más humana en el 2014; la encuesta de reputación MERCOS-

Portafolio lo destacó como el líder con mejor reputación en Colombia en 2014 y 2015; la Fundación Liderazgo y Democracia en conjunto con la revista *Semana* lo reconocieron en 2015 por su liderazgo público como agente de cambio social, como uno de los 20 mejores líderes en Colombia 2011-2014; y el Instituto Latinoamericano de Liderazgo por su liderazgo empresarial; la encuesta Élite Empresarial del diario *Portafolio* 2016 lo nombró el mejor gerente de Colombia en 2015 y 2016, y es además egresado distinguido de la Universidad Pontificia Bolivariana y el Colegio San Ignacio de Loyola. Finalmente, el Congreso de la República de Colombia le otorgó la condecoración Grado Caballero, el Concejo de Medellín la Orden al Mérito Don Juan del Corral y el Ministerio de Defensa Nacional la Medalla por Servicios Distinguidos.

Foto: © Archivo Bancolombia

Título: *Por otro camino*

Primera edición: marzo de 2017

© 2017, Carlos Raúl Yepes

© 2017, de la presente edición en castellano para todo el mundo:

Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. S.

Cra 5A No 34A – 09, Bogotá – Colombia.

PBX: (57-1) 743-0700 www.megustaleer.com.co

Diseño de cubierta: © Penguin Random House / Patricia Martínez Linares

Fotografías de cubierta: © Johner Images, Getty Images

Fotografía del autor: © Archivo Bancolombia

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

ISBN 978-958-54-2504-0

Conversión a formato digital: Libresque

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

Índice

Por otro camino

Dedicatoria

Agradecimientos

Prólogo

I. Un largo camino empieza con el primer paso

1. Un reto es una oportunidad
2. Sueños de justicia e integridad
3. Herramientas de la infancia. Herramientas para siempre
4. Escoger un camino
5. Todos somos importantes, siempre
6. La confianza: base de todo
7. Hacia una transformación trascendente
8. Le estamos poniendo el alma
9. La elección

II. Empezamos bien, pero aún faltaba mucho camino por recorrer

10. El encargo de mejorarles la vida a las personas. El propósito superior que nos unía
11. Nuestra visión de sostenibilidad. El cuidado de lo esencial
12. O nos conectamos con la sociedad o desaparecemos. “La economía de la empatía”
13. Nos inspiramos en un propósito común. ¿Cómo vivir una cultura humanista?
14. ¡La banca (sociedad) más humana, soy yo!
15. El perfil deseado
16. ¿Por qué no tener algunas reglas de oro en lo que hacemos?
17. La magia de las palabras
18. Un día sin el personal de servicio
19. Un lugar para todos
20. Días para pararnos a pensar y crear conciencia

21. Ser más, servir mejor
 22. Las filiales: tan lejos, tan cerca
 23. Pensando en interés general. La unión entre lo público y lo privado
 24. Lo bueno de las crisis. Sin crisis no hay desafíos
 25. Ir a las fronteras
 26. Ronal y los Sueños de Paz
 27. Utopía. Ir más allá y encontrar el país que desconocemos. El valor de la educación
 28. Cuídate que yo te cuidaré
 29. El salario emocional para una vida feliz
 30. Los sindicalistas y el valor de los demás
 31. Aun en los momentos más difíciles, siempre mucha humanidad
 32. Conversemos más. Con confianza converso sobre eso
 33. Premios y reconocimientos. Importantes, sí, pero fuego de hoy, humo de mañana
 34. El Instituto Disney
 35. La Cumbre por el Cliente
- III. Llegamos. Y ahora, a pensar en otros caminos
36. La ética en los negocios es la esencia de la estrategia
 37. Las decisiones en la vida: soy el fruto de mis decisiones del pasado
 38. Las paradojas de nuestro tiempo. George Carlin
 39. Tres cartas
 40. Otro camino para alcanzar los sueños. Una vida con propósito
 41. El Camino de Santiago. Un alto en el camino. Por otro camino
 42. Martin Luther King tuvo un sueño. Yo tengo muchos
 43. Las preguntas en la vida. Pararnos a pensar
- Sobre este libro
Sobre el autor
Créditos

Índice

Por otro camino	2
Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Prólogo	7
I. Un largo camino empieza con el primer paso	10
1. Un reto es una oportunidad	11
2. Sueños de justicia e integridad	17
3. Herramientas de la infancia. Herramientas para siempre	19
4. Escoger un camino	22
5. Todos somos importantes, siempre	26
6. La confianza: base de todo	30
7. Hacia una transformación trascendente	32
8. Le estamos poniendo el alma	35
9. La elección	40
II. Empezamos bien, pero aún faltaba mucho camino por recorrer	43
10. El encargo de mejorarles la vida a las personas. El propósito superior que nos unía	44
11. Nuestra visión de sostenibilidad. El cuidado de lo esencial	50
12. O nos conectamos con la sociedad o desaparecemos. “La economía de la empatía”	54
13. Nos inspiramos en un propósito común. ¿Cómo vivir una cultura humanista?	58
14. ¡La banca (sociedad) más humana, soy yo!	62
15. El perfil deseado	65
16. ¿Por qué no tener algunas reglas de oro en lo que hacemos?	69
17. La magia de las palabras	72
18. Un día sin el personal de servicio	75
19. Un lugar para todos	77
20. Días para pararnos a pensar y crear conciencia	80
21. Ser más, servir mejor	84
22. Las filiales: tan lejos, tan cerca	86
23. Pensando en interés general. La unión entre lo público y lo privado	89
24. Lo bueno de las crisis. Sin crisis no hay desafíos	92
25. Ir a las fronteras	95

26. Ronal y los Sueños de Paz	98
27. Utopía. Ir más allá y encontrar el país que desconocemos. El valor de la educación	101
28. Cuídate que yo te cuidaré	103
29. El salario emocional para una vida feliz	106
30. Los sindicalistas y el valor de los demás	110
31. Aun en los momentos más difíciles, siempre mucha humanidad	114
32. Conversemos más. Con confianza converso sobre eso	116
33. Premios y reconocimientos. Importantes, sí, pero fuego de hoy, humo de mañana	119
34. El Instituto Disney	121
35. La Cumbre por el Cliente	124
III. Llegamos. Y ahora, a pensar en otros caminos	126
36. La ética en los negocios es la esencia de la estrategia	127
37. Las decisiones en la vida: soy el fruto de mis decisiones del pasado	143
38. Las paradojas de nuestro tiempo. George Carlin	147
39. Tres cartas	149
40. Otro camino para alcanzar los sueños. Una vida con propósito	156
41. El Camino de Santiago. Un alto en el camino. Por otro camino	160
42. Martin Luther King tuvo un sueño. Yo tengo muchos	162
43. Las preguntas en la vida. Pararnos a pensar	167
Sobre este libro	171
Sobre el autor	173
Créditos	175