

"LA JAULA" DE CAJA EL MONTE: UN EQUIPO PARA COMUNICAR EN COLORES

¿Se pueden transmitir objetivos de negocio y disfrutar escuchando? ¿Y si además de diversión el modelo ofrece resultados? No, no es una idea masoquista ni tampoco utópica. Así lo está demostrando Caja El Monte y su grupo La Jaula con la organización de unas convenciones de mandos nada "convencionales". Imaginación, trabajo en equipo, compromiso y mucho sentido de pertenencia mueven a la Jaula para lograr comunicar en colores lo que suele exhibirse en blanco y negro y con subtítulos.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.



La Jaula de Caja el Monte es un grupo en buena parte surgido de la espontaneidad. Es cierto que tiene una misión clara –comunicar los mensajes de la dirección–, y unos interlocutores ante ésta definidos –la responsable de Formación y Desarrollo y el jefe de Imagen–, pero esto es sólo el principio. La Jaula al completo está formada por cuarenta profesionales de la entidad, heterogéneos en cuanto a su procedencia departamental, aunque inspirados en una vivencia común de la cultura El Monte. Es ese sentido de pertenencia lo que hace posible que sin más obligación que la de su propia iniciativa se adhieran a un proyecto singular, en el que invierten no pocas horas de su tiempo libre.

La historia de La Jaula no es la de un proyecto inicial definido y diseñado ad hoc para las convenciones de mandos, sino que más bien ha

ido evolucionando poco a poco, con pequeñas incursiones, hasta lograr ganarse la confianza de la dirección general y hacerse con la responsabilidad de montar íntegramente estas reuniones anuales con la red comercial. En este sentido se expresa Octavio Arantegui, jefe de la Escuela de Formación de Caja El Monte: *“Gracias a la confianza depositada desde la dirección general ha sido posible esta progresión que no ha estado exenta de miedos, como es lógico ante una puesta en escena tan radicalmente opuesta a los formatos tradicionales”*.

“Nuestra apuesta por una comunicación distinta –continúa– se apoya en dirigir los mensajes a la parte emocional de nuestro conocimiento, utilizando un vehículo que todos conocemos: el humor”. Lejos de ser un continuo del tópico humor andaluz, La Jaula somete cada una de sus ideas, intervenciones, guiños y parábolas a una autocrítica constante. *“No tenemos*

ninguna cortapisa por parte de la Dirección, pero nosotros sí que nos autocensuramos para no salirnos del camino”, explica el gerente de zona, Manuel Mazuecos.

Con la de 2007 ya serán cuatro las convenciones con el sello de La Jaula, aun cuando la fusión con Caja San Fernando está en ciernes y el formato pueda variar en un futuro al cambiar tanto el colectivo como las circunstancias. La primera de ellas, en el año 2004, utilizó el formato del programa televisivo Crónicas Marcianas, para trasladar el mensaje “Lo que fuimos, lo que somos y hacia dónde vamos”; en 2005 se presentó como un “Zapping” muy particular y en 2006, adoptó la forma una entrega de premios, al modo hollywoodense de los Oscars cinematográficos.

En el corazón de La Jaula trabajan de forma constante Teresa Al-

La historia de La Jaula no es la de un proyecto inicial definido y diseñado ad hoc para las convenciones de mandos, sino que más bien ha ido evolucionando poco a poco, con pequeñas incursiones, hasta lograr ganarse la confianza de la dirección general)



A pleno rendimiento, La Jaula llega a albergar entre 30 y 40 personas.



Lograr los objetivos anuales en un semestre fue el mensaje de la Convención de Mandos de 2006.



Las convenciones tienen un enorme efecto motivador e ilusionante.

"Transmitidos tal cual no suele ser motivador y nosotros intentamos llevarlo al sitio en el que sí que pueden movilizar las aptitudes, que es el corazón")

2006: UNA CONVENCION DE CINE

Embarcados ya en la fusión con Caja San Fernando el mensaje que la Dirección General quería dar a los 600 directores de oficina reunidos en la Convención del pasado era todo un reto: lograr los objetivos anuales en un semestre. La Jaula se puso a trabajar y sacó del congelador una de las muchas ideas que descartan en sus sesiones —*"pero que nunca desechamos"*— Así lo explica Manuel, el guionista: *"Teníamos que identificar las claves del éxito en cada uno de nuestros productos y pensamos que el mayor éxito que se puede visualizar, en términos de espectáculo, son los Oscar norteamericanos"*.

Dos presentadores vestidos de gala —María José, responsable del Mercado de Empresas, y Manuel, gerente de zona— introducían a los asistentes en una auténtica ceremonia de Hollywood en la que no faltaron las bandas sonoras, las escenas de películas archiconocidas, los reconocimientos... y, sobre todo, el humor. Ambos representaban, por una parte, a las pymes, y por otra a los clientes de Caja el Monte que, satisfechos con el servicio recibido, proponían premiar áreas de la entidad como "crédito en tarjetas", "préstamo personal", "renting en empresas", etc. Las nominaciones venían representadas por películas como Braveheart —impresionante ver a Mel Gibson a caballo y gritando "¡jamás nos quitarán la Credimax"!—; Sólo ante el peligro —Gary Cooper es único encarnando al más rápido del oeste reteniendo clientes—; Pretty Woman —delicioso desdén el de Julia Roberts defendiendo la implantación de la tarjeta en el pequeño comercio—, y muchas más, a cual con guiños más originales y certeros.

El doblaje de las películas —debido en buena parte a esos extras reclutados sin previo aviso— dio todo su valor a unos guiones trabajados en esa doble vertiente formal e informal que sorprendieron a todos por su creatividad y fidelidad a los mensajes consignados, como así se pudo apreciar con la exposición del Plan Estratégico por parte de la directora general y de los diferentes directores de área. Juan Ramón Quintás, presidente de CECA, invitado a la ceremonia, alabó con entusiasmo la fórmula, afirmando que *"además de su estilo excepcional, los mensajes son absolutamente correctos y adecuados a las rutas a seguir para estar entre las entidades de éxito"*.

La convención tuvo como colofón un pequeño musical que reforzó el mensaje al ritmo rockero del "Bienvenidos", de Miguel Ríos y del que destacamos la siguiente estrofa: *"Ayúdanos a competir, todos los premios fueron para tí"*.)

Fuente: Extracto de la presentación realizada por Caja El Monte en las XI Jornadas del Gref. A Coruña, junio de 2006.

berola, responsable de Formación y Desarrollo; Juan F. Vélez, jefe de Imagen y Publicidad; Manuel Mazuecos, gerente de zona; Manuel García, director de oficina y Octavio Arantegui, jefe de la Escuela de Formación, aunque el equipo a pleno rendimiento llega a albergar entre 30 y 40 personas.

PRIMERO, EL MENSAJE; DESPUÉS, EL FORMATO

La responsable de Formación y Desarrollo y el jefe de Personal son los enlaces con la dirección general y quienes recogen de ésta el mensaje a transmitir. No hay mayores indicaciones. Queda todo el trabajo por hacer y La Jaula se pone en marcha sin más limitaciones que las que ella misma se impone. *"Celebramos una primera reunión en la que, entre 14 o 15 personas, y en plan tormenta de ideas, aportamos cada uno lo que pensamos que podríamos hacer —explica Teresa—. Nunca damos con la idea final a la primera, por lo que tenemos que convocar hasta tres reuniones para definir qué queremos y cómo"*.

Elegida la idea todos apuestan por ella y olvidan cualquier personalismo. A partir de ese momento el director de oficina Manuel García

DE AULA A "HAULA" Y A JAULA

La denominación del grupo como La Jaula es una cuestión fonética y la única concesión hecha al origen andaluz de la iniciativa. *"Para las sesiones formativas de la Caja solemos poner carteles informativos en cada aula. En una de las reuniones que tuvimos al principio, cuando alguien preguntó ¿dónde nos vemos?, vino lo de La Jaula, por la típica aspiración sevillana de la "j". Ahora, incluso desde un punto de vista formal se nos conoce por ese nombre y por el logo que hemos diseñado internamente como imagen distintiva de nuestro grupo".*

Fuente: Extracto de la presentación realizada por Caja El Monte en las XI Jornadas del Gref. A Coruña, junio de 2006.



María Luisa Lombardero, Directora General de la entidad, da libertad plena a La Jaula para convertir un mensaje en un objetivo y éste en una ilusión.

se convierte, a la vez, en escritor de los guiones: *"El mensaje es sagrado –dice–. Nuestro principal reto es cómo transmitirlo. Visto en la distancia es realmente frío, pues habla de objetivos, de activo y de pasivo, de ratios financiero en definitivas, y lo que tratamos es de trasladarlos de una manera diferente, no sólo lúdica sino también emotiva. Transmitidos tal cual no suele ser motivador y nosotros intentamos llevarlo al sitio en el que sí que pueden movilizar las aptitudes, que es el corazón".* Esta es la verdadera misión de La Jaula, a la que Manuel llama comunicar en colores, una forma de emocionar y, por lo tanto, de movilizar voluntades. En buena medida es una forma de crear para motivar, como bien expresó Francisco Segrelles, presidente del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (Gref), en la presentación que Caja

Las reuniones de trabajo son divertidas, participativas, nada personalistas, positivas y, por descontado, en ellas la jerarquía desaparece)

El Monte hizo en las XI Jornadas de Estudio que la citada institución celebró en La Coruña en junio de 2006.

Mientras Manuel le pone un traje a la idea y empieza a diseñar guiones tanto de la parte humorística como de la más formal del mensaje, a la par, Juan y sus técnicos "dan cuerpo" a este trabajo facilitando los medios necesarios. Además, alrededor de ellos trabaja un grupo de unas veinte personas –cuyos perfiles se suele adaptar a las especificidades del tema a tratar– cuyo trabajo, silencioso en el estreno final, es fundamental –y ruidosamente necesario– para que éste sea posible. El colectivo implicado se completa con otro grupo numeroso de voluntarios que prestan su colaboración a modo de proveedores de recursos, actores secundarios o ayudantes de dirección. Así lo explica el jefe de Imagen: *"Dentro de los distintos niveles de participación tenemos desde el compañero que, simplemente por su amistad con nosotros, viene a animarnos sin participar prácticamente en nada, hasta el más implicado de todos en la aportación de ideas, participación en la realización de las mismas, etc. Contando con todos podremos llegar a ser unas cuarenta personas"*. Tras un mes de intenso trabajo, el resultado de este proyecto colectivo es una puesta en escena cuando menos espectacular, en la que no se deja ningún detalle al azar: el doblaje, la localización de exteriores, la iluminación, la megafonía, el vestuario, el atrezzo...

Lejos de complicar la coordinación de todo el grupo, este amplio nivel de participación es más bien una ventaja ya que, en palabras de Teresa Alberola, *"nos facilita el que podamos probar el contenido en la etapa de desarrollo, siendo ellos los que nos dan feedback sobre si el efecto es o no el deseado"*. Y ello sin olvidar su carácter de multiplicador de valores tales como la implicación, la motivación, el trabajo en equipo, la visión compartida, etc.



La Directora General se ha convertido en la primera "creyente" de la capacidad de La Jaula.

El punto de encuentro de La Jaula se convierte también en un lugar de reunión para familias enteras que, en un momento dado, se convierten en extras de excepción o se estrenan como actores de doblaje ante las necesidades que se planteen. Para lograr esta participación es necesario, sin duda, una vivencia muy cercana de la cultura El Monte que la responsable de Formación y Desarrollo reconoce sin duda algu-

na: *"Ciertamente el sentido de pertenencia es muy marcado incluso después de la fusión con Caja Huelva. En las convenciones siempre hay más voluntarios que personas necesarias"*.

Las reuniones son divertidas, participativas, nada personalistas, positivas y, por descontado, en ellas la jerarquía desaparece. *"Las reuniones de trabajo –explica Arantegui– forman parte de la motivación hacia el*

éxito. Si las formalizáramos nunca conseguiríamos los objetivos porque perderían ese extra de creatividad que sólo da la espontaneidad".

EL APOYO DE LA DIRECCIÓN

La directora general, María Luisa Lombardero, se ha convertido en la primera creyente de la capacidad de La Jaula y, casi como en un acto de fe, le reconoce libertad plena para convertir un mensaje en un objetivo y un objetivo en una ilusión compartida. Esta confianza plena es el mejor apoyo para La Jaula y así lo admite al decir que *"para nosotros lo importante es que nos lo dejen hacer; es raro encontrar el apoyo que nosotros tenemos por parte de la dirección. La Directora General no quiere enterarse de lo que estamos haciendo, sino sorprenderse el mismo día de la celebración"*.

Ello es la muestra más clara de un apoyo incondicional. Y no sólo porque el mensaje transmitido se convierte en resultados conseguidos. *"Lo que logramos, además, es un enorme efecto motivador e ilusionante, acompañado de un evidente orgullo de pertenencia".)*

SIGUIENDO EL RASTRO DE UN CÉNTIMO DE EURO, LA PRIMERA ACTUACIÓN DE LA JAULA

En el año 2002 nos hicimos cargo de un primer encargo con contenidos genéricos, orientados a detectar y eliminar procedimientos que, por absurdos, consumían mucho tiempo y no tenían ninguna rentabilidad. El nombre de la ponencia se correspondía con el del concurso que la Dirección General Adjunta presentó en ese mismo acto: *Guerra a la estupidez*, en el que estaba invitada a participar toda la plantilla. El proceso creativo de nuestro grupo dio como resultado un trabajo que permitió combinar la actuación en vivo con vídeos previamente grabados, todo ello puesto en escena con el formato del programa de televisión *Caiga Quien Caiga*.

Los asistentes, sin previo aviso, empezaron a ver un vídeo en el que tres compañeros presentaban una ponencia tras la cual simulaban entrar en el salón donde se celebraba el acto. La sorpresa fue mayúscula cuando, finalizado el vídeo, se encendieron las luces y aparecieron realmente, acompañados de música en directo y saludando a todo el mundo.

El resultado de la presentación fue impactante pero lo mejor estaba por llegar: los presentadores, ya en su mesa, empezaron a destacar la estupidez de muchas de las rutinas diarias, apoyándose en vídeos que habían grabado en días anteriores. Por ejemplo, en uno de ellos se veía el recorrido que seguía desde los servicios centrales hasta una oficina una diferencia contable de un céntimo de euro, y en otro a un director de oficina que tenía que resolver la finalización de una reforma y le faltaba una 'roseta' para poder tener línea en los ordenadores.)

Fuente: Extracto de la presentación realizada por Caja El Monte en las XI Jornadas del Gref. A Coruña, junio de 2006.