



**Aurora Pérez Pereda,**  
directora de Personas de  
**Caja Rural** de Ciudad Real

Alberto Martín

almuerzos  
con talento



# Hemos apostado por el desarrollo de nuestra gente

*La pasión de la plantilla por el proyecto de negocio de la empresa es una característica que no siempre es frecuente, pero es una emoción que se desborda en Caja Rural de Ciudad Real. En la última década, la caja ha vivido una completa reestructuración interna que es aún más destacable porque se hizo sin realizar recortes de plantilla. La caja apostó por su gente como motor del cambio y acertó. En esta entrevista, en la que ha participado Enrique Arce, socio de Peoplematters, consultora que participa en el último gran proyecto de la entidad –“Pasión por la vida”–, Aurora Pérez Pereda, directora de Personas de la caja, nos explica todo el proceso de cambio que les ha llevado de una situación difícil a ser líderes en la provincia.*

## **Caja Rural de Ciudad Real es una entidad que ha pasado por una importante evolución en la última década. ¿Cómo la explicaría?**

Somos una entidad que nació en el año 1963 y que ha tenido en su historia distintos avatares. La caja es lo que es en estos momentos desde el año 1997, cuando comenzó un proceso de cambio, expansión y apertura a otros segmentos.

En ese año de cambios, tras una situación de quiebra técnica, asume la dirección un nuevo consejo rector y un nuevo equipo de dirección, y empezamos a trabajar en un proceso de reestructuración a través de planes estratégicos, a los que llamamos “Horizontes”. El primero fue el Horizonte 2001, y ya estamos en el 2010. El primero se basó en el concepto del reequilibrio financiero y patrimonial de la caja, ya que había que apuntalar financieramente la entidad; el segundo fue el Horizonte 2003, en el que el concepto fue el de apertura y asesoramiento a clientes; el siguiente se basó en una mayor especialización en el mercado y los

## **El motor del cambio ha sido la filosofía de gestión de la caja, que ha apostado por las personas**

clientes; y el actual apuesta por el posicionamiento y apertura a otros sectores.

Es decir, la evolución ha supuesto un salto cuantitativo y cualitativo de gran calado. De ser una caja de espaldas al mercado, a gozar de un enorme reconocimiento por parte de los clientes y estar en todos los segmentos de la provincia.

## **¿Qué repercusiones tuvieron estos cambios en la gestión de personas?**

En 1997 la caja toma la decisión, que permanece viva en estos momentos, de que todo el concepto de negocio, la consecución de objetivos y el posicionamiento económico de la entidad se iba a conseguir a través de las personas que había en ese momento. Por ello, todos esos horizontes de negocio han ido acompañados de una evolución de la filosofía de gestión en materia de personas. En el año 1997 se construyen herramientas de ges-

ción con las que queríamos hacer ver a nuestros profesionales que íbamos a apostar por ellos y que la caja por encima de todo contaba con su equipo. Y hemos logrado un cambio espectacular de la cultura de la empresa: de una entidad con oficinas de tres o cuatro personas que se dedicaban a “despachar billetes”, a otra en la que se ha conseguido la orientación a la venta, fomentando la proactividad de la plantilla, el asesoramiento activo de los clientes... Ahora estamos posicionados como la entidad líder en la provincia.

El motor del cambio ha sido la filosofía de gestión de la caja, que ha apostado fundamentalmente por la persona. Desde el principio éramos conscientes de que había un desajuste entre las personas que trabajaban en la organización, unas 350, y hacia dónde quería ir la entidad. No eran ni los perfiles adecuados, ni con la formación adecuada para lo que el negocio quería hacer. Pero no quisimos coger talonario y empezar a deshacernos de la plantilla. Ésa es la solución fácil: soltar gente y contratar a nuevos profesionales en el mercado con las capacidades técnicas necesarias. Y no quisimos adoptarla.

**Enrique Arce, socio de Peoplematters:** En este sentido, la caja es un ejemplo de cómo se puede solucionar una crisis sin recurrir a lo más habitual, echar a la gente.

## **¿Qué pasos se dieron en este proceso de reestructuración?**

El proceso implicó una gran cantidad de horas e inversión en formación y de recuperación de la emoción y la ilusión. Porque, ante la situación que se vivía, todo el equipo humano estaba convencido de que vendría alguna de las entidades grandes del sector, nos adquiriría y desapareceríamos.

En el primer horizonte en materia de personas hablábamos de la “Apuesta por las personas”; en el segundo, nos cen-

tramos en “La complicidad”, ya estaban las herramientas de gestión construidas y había que fomentar la formación y la motivación; y el tercer horizonte fue el de la “Pasión” y el de la apuesta por la satisfacción de las personas.

En estos momentos, nuestro plan estratégico Horizonte 2010 abarca tres grandes ámbitos de trabajo: por un lado, la gestión del conocimiento, que aglutina desde los procesos de atracción y retención del talento hasta programas de formación y desarrollo directivo; por otro lado, la gestión del liderazgo y la implicación; y, por último, la gestión del compromiso social, proyecto que llamamos “Pasión por la vida” que, en otros aspectos, materializa un modelo de conciliación propio como empresa familiarmente responsable.



Aurora Pérez Pereda y Enrique Arce posan en la sede de la Caja Rural de Ciudad Real

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas



## Todo esto ¿implicó cambios en el departamento de Personas?

La verdad es que no ha habido grandes cambios. Si se mira la estructura actual, la inmensa mayoría seguimos siendo los mismos. En nuestra área en concreto seguimos igual, aunque ha cambiado la filosofía del departamento. En el 1997 era el departamento de Administración y nos dedicábamos a pagar la nómina, y ahora somos un área de gestión de personas.

## ¿Cuál es la estructura de esta área?

Es muy simple y se basa en la descentralización y la delegación. Hay tres personas que siguen todo el ciclo de vicisitudes de la vida profesional de cada empleado: una persona para selección y gestión de nuevos profesionales, en donde incluimos

## Hemos conseguido cambiar la cultura. Ahora hay orientación al cliente y al mercado, proactividad y asesoramiento activo

exclusivamente los dos primeros años de planes de formación y desarrollo; otra para gestión y formación, que aglutina programas de desarrollo y gestión de profesionales más veteranos, junto con el concepto de retribución; y, además, la persona que lleva el área de administración.

La provincia está dividida en cinco zonas geográficas con cinco directores de zona. Cada uno de ellos es el principal encargado de poner en marcha todos los programas de gestión de personas.

### Pasión por la vida

“Pasión por la vida” es el último plan que ha puesto en marcha Caja Rural de Ciudad Real, que cuenta con la colaboración y la experiencia de Peoplematters y Tatum. En palabras de Aurora Pérez, es un proyecto “espectacular porque entran muchos conceptos: las personas, con la implantación del modelo de conciliación y la obtención del certificado –como punto de partida– como empresa familiarmente responsable, sustentado también en la reformulación de todo el modelo de gestión de personas, es el llamado “VIP” (visión integral de la personas); la acción social, en donde vemos cómo la caja puede extrapolar todos sus valores y compromisos con sus personas al resto de la sociedad y atender a colectivos desfavorecidos; y, por último, el talento y el progreso, cómo podemos desde la caja ayudar a progresar a los empresarios y a los innovadores de la provincia de Ciudad Real”. Pérez explica que este último sería el germen de una escuela de negocios propia.

El germen de este proyecto es la filosofía de la caja, asegura su directora de Personas: “Hemos ido trabajando culturalmente y creando una organización con valores, y eso queremos llevarlo a la sociedad en la que estamos. Ayudar a que la sociedad de Ciudad Real avance. Por ahora ya hemos puesto en marcha un máster de desarrollo directivo propio de Caja Ciudad Real con la Universidad de Castilla-La Mancha, dirigido a empresarios. Tenemos muy claro que una vez que la caja ya está firmemente asentada es el momento de hacer algo más que ser una entidad financiera, queremos ocuparnos de la gente que nos rodea”.

Y en los servicios centrales funciona igual. Hay una descentralización absoluta. Lo que hace el departamento es definir políticas de actuación y filosofía, pero el día a día está delegado.

Además, somos un ejemplo de la evolución que se ha hecho en la caja. Tres de las cuatro personas que conformamos el área llevamos aquí muchos años, pero antes teníamos otras funciones.

## ¿Cómo valora todo el proceso de cambio?

Fueron unos años de contar mucho lo que estábamos haciendo y lo que íbamos a hacer para conseguir la confianza del personal; pero no sólo de hablar, sino también de poner en práctica. Cuando la gente fue viendo que se les convocaba a formación de forma permanente, que seguía manteniendo el puesto de trabajo que tenía históricamente, y que incluso empezaron a ser llamados por la competencia –algo que era impensable porque en su mayoría eran personas que no estaban profesionalizadas–, se fue generando una gran credibilidad en el proyecto de negocio. Se apostó mucho por el desarrollo de nuestra gente.

## ¿Y qué receptividad hubo entre los empleados?

Hemos ido pasando ciclos, como todas las organizaciones. Los primeros años estuvieron marcados por el escepticismo, hasta que fueron viendo que demostrábamos lo que decíamos con hechos. La plantilla estaba muy escaldada por las situaciones que había vivido la entidad y necesitaba que se le diera algo en lo que creer. Y confiaron en el proyecto que se les presentaba con el primer Horizonte. Los siguientes planes ya fueron un poco más difíciles. No es lo mismo cuando estás peleando por sobrevivir que cuando ya te ves en medio de un proyecto que demuestra que es sólido y que goza del reconocimiento del mercado.

## ¿Cuál es el perfil del profesional de la caja?

Ha habido un proceso de renovación muy importante, y el perfil de los directivos en estos momentos es el de gente muy joven. Prácticamente son todos licenciados superiores en Económicas o Empresariales, que conviven con aquellos profesionales de toda la vida de la caja. Creo que hemos sabido combinar muy bien el valor de la juventud con el de los veteranos, sin que se haya producido una quiebra importante. La media de edad está en 41 años y la de antigüedad ronda los 16 años.

Si nos referimos a los perfiles que buscamos en un proceso de selección, nos centramos en profesionales con alma, con capacidad para aprender y con implicación y vocación por lo que van a hacer. El conocimiento técnico se lo podemos impartir nosotros. No queremos materia gris, queremos corazón, pasión y emoción.

## ¿Cómo se ha organizado el proceso de transmisión de conocimiento entre ambos tipos de profesionales?

Todo el proceso que hemos hecho de incorporación de jóvenes profesionales, que son los que están en estos momentos dirigiendo la red, se ha materializado a través de un programa de Desarrollo de Competencias de Gestión, en el que hay unos tutores que vigilan el progreso profesional en los primeros años de carrera. Y creo que ha funcionado muy bien, sobre todo al principio. Ahora las necesidades de la organización son mucho más sofisticadas que hace unos años, y también influye el entorno: estamos asistiendo al aterrizaje de otras entidades en nuestro territorio, el mercado laboral está muy revuelto..., con lo que el concepto de la selección ha cambiado.

En estos momentos, el 80% de las 30 principales oficinas de Caja Rural de Ciudad Real está dirigido por profesionales que llevan con nosotros menos de diez años y que empezaron su carrera en la entidad como gerentes y comerciales con los directores de toda la vida de la entidad. Han sido tutorizados pasando por diversos puestos hasta que han asumido una visión global de la oficina y

# el almuerzo



Enrique Arce, socio de Peoplematters y Aurora Pérez Pereda, directora de Personas de Caja Rural de Ciudad Real

la responsabilidad sobre éstas o sobre las unidades de negocio.

**E. A.:** Es de destacar que en un momento en que la banca está rondando un índice de rotación de un 8 o un 7%, las cajas están dando un nivel inferior a un 3%. Esta situación les permite esta transmisión de la experiencia. Cuando tienes un colectivo fiel, que permanece, es mucho más fácil transmitir formas de hacer, espíritu, conocimientos, etc.

## ¿Considera que el sector tiene características propias en la gestión de personas?

Creo que no. La diferencia en la gestión de personas no está en el sector, al menos si estamos hablando de personas y no de recursos. Si hablamos de gestión de los recursos que utilizo para producir, probablemente sí habrá una diferencia que vendrá determinada por las capacidades técnicas que necesitas para desarrollar tu trabajo. Cuando realmente estás hablando de gestionar y de implicarte en la vida profesional y personal de un equipo, me parece que hay poca diferencia. Porque lo principal es la gestión del compromiso y de la emoción.

Y dentro del sector, entre bancos y cajas, la peculiaridad está en que las cajas somos más cercanas y próximas, tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes. En nuestro caso, tenemos unas 380 personas y la intensidad que tiene su gestión, de personas que conoces por nombre y apellido, no puede ser la misma que si estás gestionando a 1.000. Pero al final todos estamos dirigiendo, gestionando y focalizando a un ser humano.

## ¿Cuál es su valoración personal de estos años?

Para mí ha sido un proceso apasionante. Ya no soy la misma persona. Yo ya estaba en la caja –entré en el 1989–, por lo que ha sido un proceso que he vivido en carne propia. Tengo que decir que me enamoré del proyecto que se puso en marcha en el 1997 y que apostaba por la gente de la caja, a pesar de todos los problemas que había. Ha supuesto muchos esfuerzos, ya que partíamos casi de cero en el departamento, pero el resultado ha sido muy satisfactorio ■

redaccion@custommedia.es