



Alberto Martín

Integrantes ambos del departamento de Recursos Humanos de Caja Rioja, tanto Ángel Achútegui (Logroño, 1955) como Eva Blanco (Logroño, 1972) son licenciados en Psicología Industrial y cuentan con un máster en Dirección de Empresas y Recursos Humanos. Achútegui lleva más de tres décadas trabajando para esta caja. Durante este tiempo ha ocupado diversos cargos de responsabilidad, hasta que hace seis años fue ascendido a director del departamento de Recursos Humanos de la entidad. Su nombramiento coincidió con la incorporación de Eva Blanco al área desempeñando las funciones de responsable de Selección y Desarrollo.

**Ángel Achútegui,**  
director de Recursos Humanos, y  
**Eva Blanco,** responsable de  
Selección y Desarrollo, de  
**CAJA RIOJA**

# El área de RR HH debe ser la palanca capaz de maximizar la contribución de las personas

*De todo el entramado de Cajas de Ahorro que hay en España, siendo Caja Rioja una de las más pequeñas, hoy en día esta entidad da trabajo a más de 500 empleados, dispone de una nutrida red de oficinas en La Rioja que supera el centenar y más de una decena en otras ciudades españolas. Como afirma Ángel Achútegui, director de Recursos Humanos, "nuestro crecimiento es muy prudente, pero sin pausa". Esa prudencia es la que también guía su trabajo al frente del área que dirige, desde el año 2002.*

## ¿Cómo es el departamento de Recursos Humanos de Caja Rioja?

**Ángel Achútegui (A. A.):** Actualmente, lo componemos seis personas y está sostenido por cuatro pilares básicos. El primero es Selección y Desarrollo, cuya responsable es Eva Blanco. El segundo es Gestión de Personal y RR LL (Ignacio Fernández). El tercero es Administración de Personal (Enrique Pérez y Raquel Escrich). Y el cuarto, Seguridad y Salud Laboral (Sara Santamaría).

## ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que actualmente tienen en marcha?

**A. A.:** Nuestra política se basa fundamentalmente en la gestión integral de recursos humanos por competencias que iniciamos en el año 2002. Es un modelo que integra los aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos: reclutamiento y selección, formación y desarrollo de la carrera profesional, evaluación y gestión del desempeño, clasificación profesional y retribución. Es integral, porque conforma todos estos aspectos significativos de la función de recursos humanos, e integrada, porque hacen referencia a la unidad de criterios en los distintos procesos, de manera que estén interrelacionados con el objetivo de aprovechar todas sus sinergias.

## Hablando de formación, ¿qué están haciendo en este sentido?

**Eva Blanco (E. B.):** El nuevo plan de formación se puso en marcha el año pasado, coincidiendo con el inicio del Plan Estratégico 2007-2009 de la entidad.

A través de una encuesta a los empleados vimos claramente los cambios que debíamos introducir. Uno de ellos fue la puesta en marcha de un Plan de Acogida para las nuevas incorporaciones. Hay que tener en cuenta que, aunque somos una caja de ahorros de pequeño tamaño con algo más de 500 empleados, en los últimos cinco años se han incorporado a la entidad un centenar de personas; es decir, el 20% de la plantilla. Son en su mayoría gente joven a la que debemos transmitir la cultura de nuestra empresa.

## ¿En qué consiste ese plan de acogida?

**E. B.:** Comenzó con el diseño de un manual para los recién llegados que ellos mismos revisaron y retocaron. De hecho, ahora mismo vamos ya por la tercera versión. Por lo tanto, se puede decir que es un documento totalmente vivo.

Tras esta primera fase del plan de acogida, este año hemos lanzado un programa de formación en el que hemos querido fundamentalmente dar relevancia a todos los formadores internos. Se abordan aspectos de cultura corporativa, de productos, de prevención de blanqueo...

## ¿Cuánto dura este programa?

**E. B.:** Aproximadamente, nueve meses, aunque luego hay un seguimiento posterior. El programa se enriquece con una serie de tutorías, rea-

mas de dieciocho meses en los que hay tres módulos fundamentales: producto financiero y parafinanciero, habilidades y comercial, que permitirán formación específica para el desarrollo profesional de los puestos de directores de oficina, los subdirectores y los gestores comerciales.

## ¿Cuántas horas dedican por empleado a formación?

**E. B.:** El pasado ejercicio llegamos a las 40 horas por empleado, alcanzando en torno a las 19.000 horas formativas totales.

Contratamos al año de 25 a 30 empleados, muy bien formados desde un punto de vista técnico, pero que requieren conocimientos en su aplicación práctica. Creo que hay que seguir trabajando con las universidades para profun-

## Caja Rioja goza de una imagen impresionante en términos de seguridad y solidez

lizadas por compañeros, fundamentalmente directores de zona y oficina, que voluntariamente, cediendo horas de su tiempo libre, se dedican a apoyar a los nuevos empleados.

## ¿Qué otras actividades de formación tienen en marcha?

**E. B.:** Además de las nuevas incorporaciones, vimos que también debíamos abordar la gestión por competencias a través de un programa formativo. Nosotros tenemos definidos una serie de puestos tipo con competencias genéricas ligadas a los mismos. Lo que hacemos es dar formación en función de los déficits detectados en la evaluación del desempeño.

Por otro lado, y debido a la ingente normativa que ha entrado en vigor recientemente en torno a las entidades financieras (MiFID, Seguros...) también contamos con iniciativas de formación encaminadas a cubrir esas necesidades.

Otra línea de actuación son las "rutas formativas", denominadas Learn&Win. Son progra-

mas de formación de competencias, como el compromiso, el trabajo en equipo, y la orientación al cliente y a los resultados, que también son fundamentales.

## ¿Qué índice de rotación de personal tienen en Caja Rioja?

**E. B.:** Nuestro índice de rotación no deseado se sitúa en torno al 0,8%. Un índice que a veces nos parece excesivamente bajo. Eso se debe, entre otras razones, a nuestra política de promoción interna, que es muy valorada por toda la plantilla.

Recurrimos exclusivamente a personal externo para puestos muy técnicos cuyos perfiles no encontramos entre los profesionales de la caja. Además, favorecemos la proximidad del domicilio de los empleados al centro de trabajo, realizando microprocesos de selección por comarcas dentro de La Rioja.

Nuestra antigüedad media es de 17,28 años, siendo en los hombres de 20,16 años y en mujeres de 12,48 años.

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## ¿Qué imagen tienen como empleador?

**E. B.:** En La Rioja, nuestra imagen como empleadores es muy sólida.

**A. A.:** No hay que dejar de lado que uno de los pilares fundamentales para el futuro de nuestras entidades es la imagen de marca. Además, previendo la pirámide de población que tendremos en 2020 o 2025, en la que van a entrar al mercado de trabajo menos trabajadores de los que salen, la búsqueda del talento cada vez va a estar más complicada y la imagen de marca va a ser fundamental. Nosotros gozamos de una imagen de marca excelente en términos de seguridad y solidez.

## Ha mencionado la importancia de la gestión del talento en el futuro. Pero, ¿qué están haciendo ahora en este sentido?

**A. A.:** Hace cuatro años realizamos un estudio de potencial y tengo que decir con satisfacción que todos aquellos que alcanzaron un grado significativo de potencial están hoy trabajando en puestos de responsabilidad. El mes que viene tenemos previsto realizar un nuevo estudio de potencial, un mapa de talento de la caja, formado por una serie de baterías de test, y un cuestionario ad hoc ligado al modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Todos los empleados voluntariamente podrán presentarse a esas pruebas para definir un nuevo mapa de talento.

Estamos convencidos de que hay talento suficiente en la caja como para afrontar planes de relevo de mandos intermedios y directivos en el futuro.

## ¿Qué política retributiva tienen vigente en Caja Rioja?

**A. A.:** Yo concibo la política retributiva como una pirámide. En la base de la misma está el convenio, que hay que respetar. Pero además, tenemos otros aspectos sociales que lo mejoran, y que se traducen en ampliaciones de préstamos de vivienda o sociales, apartamentos para empleados para disfrutar en vacaciones, una tarjeta de salud, ayudas para la compra de equipos informáticos... En un tercer nivel se encuentra nuestro modelo de valoración de puestos de trabajo. Consideramos que cada hombre o mujer que esté desarrollando el mismo puesto de trabajo debe tener la misma retribución independientemente de su situación personal y familiar. Subiendo hacia la cúspide de la pirámide, a continuación vendría la retribución variable, que es por la que estamos apostando,

fomentando la gestión diferenciada de las personas en función de su aportación. Se materializa en primer lugar en un bono anual, que tiene tres pilares fundamentales de medición: el primero es el cumplimiento de objetivos; el segundo, la apreciación del desempeño; y el tercero, la valoración del puesto de trabajo en función de la posición que cada cual ocupa en la estructura de la entidad.

En segundo lugar, y por primera vez en la historia de Caja Rioja, contamos con un sistema plurianual de incentivos, ligado a la Planificación Estratégica 2007-2009. Se trata de un modelo extraordinario de incentivos trienal que guarda estrecha relación con el sistema anual.

Finalmente, la pirámide de la retribución acabaría con algo que me parece fundamental, que es la retribución diferida; es decir, el plan de pensiones. Tenemos uno por convenio colecti-

vo, que se ha mejorado a través de un acuerdo con la representación legal de los trabajadores.

## Ha comentado algunos aspectos externos a la propia retribución de los empleados, pero ¿cuáles serían los beneficios sociales que tienen en Caja Rioja?

**A. A.:** Creo que nuestro convenio es de los más generosos de España. Ahí está recogida la conciliación de vida laboral y familiar, además de permisos retribuidos por enfermedad, nacimiento, fallecimiento de familiares en primer grado, permisos de maternidad, posibilidad de modificar las horas de lactancia por 15 días más de permiso retribuido, excedencias voluntarias, forzosas, por cuidado de hijos... Incluso, el convenio del pasado año incorpora para el periodo 2008-2010 un día de permiso para la conciliación de vida laboral y familiar. En definitiva, el convenio tiene muy en cuenta estas reflexiones.

Pero además, desde el punto de vista de beneficios sociales, tenemos préstamos en mejores condiciones, seguro de salud, y en estos momentos estamos tratando con la representación legal de los trabajadores un modelo de conciliación de vida laboral y familiar que negociaremos en las próximas fechas. Las cajas de por sí, con el horario que tenemos, permiten

una conciliación de vida laboral y familiar razonable. No obstante, creo que hay rigideces en la estructura, puesto que hemos tenido algún caso en el que se nos ha planteado la posibilidad de que los trabajadores pudieran flexibilizar su horario y el convenio ahí es muy rígido. Sin embargo, estoy seguro de que en un futuro se llegará a un acuerdo con los representantes sindicales.

## Muchos otros departamentos de Recursos Humanos gestionan la comunicación interna. ¿Es ése su caso?

**A. A.:** Nosotros no la administramos directamente. La comunicación está muy ligada en nuestra caja al área de Marketing. Pero eso no significa que no tengamos responsabilidad en ella. La comunicación es un concepto que en el futuro, junto a la imagen de marca que comen-

## Las cajas de por sí, ya solamente por el horario que tienen, permiten una conciliación razonable entre vida familiar y profesional

tábamos antes, va a desempeñar un papel fundamental. Dicho esto, la comunicación en nuestra caja, tanto ascendente, descendente, como horizontal, convierte a la intranet en el vehículo de comunicación interna por excelencia.

En el caso de Recursos Humanos, tenemos un apartado específico para el área en el que aparecen cada uno de los pilares mencionados dentro del departamento: Salud Laboral, Gestión, Administración y Formación. Recientemente, hemos incorporado información vinculada a la identidad corporativa, en la que queremos transmitir misión, visión y valores de la entidad, etc. El "Buzón de Mejoras", incorporado también hace escasas fechas, permite al empleado hacer cualquier propuesta a la entidad que optimice costes, procesos, etc.

## Por último, ¿cómo cree que será la gestión de Recursos Humanos en el futuro?

**A. A.:** Dentro de los fundamentos estratégicos del departamento, y da igual el sector en el que nos encontremos, la importancia de la sociedad y el cliente tiene que estar en el centro y en el núcleo de nuestra dedicación. Nosotros tenemos la suerte de estar muy cerca de nuestros clientes. Por tanto, conocemos bien cuáles son sus necesidades. Este conocimiento no lo podemos perder, el espíritu de identificación con la caja, la importancia de nuestra obra social, la responsabilidad social corporativa... Por eso, lo debemos abordar con la máxima excelencia y calidad profesional. De ahí se derivará que en los factores críticos de éxito sea fundamental buscar el liderazgo, que cada organización lo defina como quiera, pero en cualquier caso que sea un liderazgo homogéneo. La importancia de la flexibilidad y la diferenciación para reconocer méritos y excelencias profesionales va a ser fundamental.

Y tampoco hay que olvidar la palabra clave: hemos pasado de la motivación al compromiso. Lo decimos con mucha facilidad, pero tiene su enjundia. Cuando hablamos de compromiso, estamos hablando de un acuerdo que tiene que ser al menos entre dos partes. Hay que estar dispuesto a cumplir el compromiso: qué está dispuesta a ofrecer una parte y qué está dispuesta a dar la otra, y a partir de ahí buscar el equilibrio.

El papel de los recursos humanos en todo este entramado es complicado. Yo creo que tienen que ser esa palanca capaz de maximizar la contribución de las personas para el cambio ■



Ángel Achútegui y Eva Blanco, de Caja Rioja, junto a Ignacio Mazo, socio de PeopleMatters

redaccion@custommedia.es