



**enrique domínguez**  
director de recursos humanos

**Enrique Domínguez,**  
director de RR HH de  
**Caja Rural de Soria**

Clara Gasqued

almuerzos  
con talento



# En Caja Rural de Soria ofrecemos solidez, desarrollo profesional y conciliación

*Enrique Domínguez conoce muy bien Caja Rural de Soria. Se incorporó en 1981 y, con la excepción de un paréntesis en La Caixa, ha desarrollado toda su carrera profesional en la entidad. En ella ha recorrido "casi todos los puestos": desde comercial a director de oficina y en servicios centrales lleva tres años y medio como director de RR HH. Caja Rural de Soria es líder indiscutible en su provincia con una cuota de mercado del 29% y desde hace un par de años está ampliando su zona de influencia con la apertura de algunas oficinas en otras provincias. Modelo de gestión entre las cooperativas de crédito, trabaja para conseguir configurarse como el mejor lugar en el que trabajar en Soria.*

## ¿Cuáles son las características de la plantilla de Caja Rural de Soria?

**Enrique Domínguez (E.D.):** Caja Rural de Soria es una cooperativa de crédito que nació en El Burgo de Osma hace ya 45 años y, como casi todas las cooperativas de crédito, lo hizo en un ámbito considerablemente reducido porque se dirigía exclusivamente al sector agrario. A partir de ahí se fue desarrollando y se instaló también en Soria, alcanzando ámbito provincial en los años 60. Progresivamente ha ido ganando cuota de mercado hasta llegar al actual 29% en la provincia.

Caja Rural de Soria tiene un total de 202 empleados, de los cuales 175 se encuentran en Soria y el resto en las oficinas que desde hace unos años estamos abriendo fuera de la provincia, concretamente en Valladolid, el Corredor del Henares, Logroño y Zaragoza.

## ¿Cómo se divide por género la plantilla?

**E. D.:** En la actualidad estamos en el 63% hombres y el 37% mujeres. En los últimos años ha evolucionado a favor de las mujeres y estamos trabajando en una cierta discriminación positiva femenina en la medida de lo posible y en igualdad de condiciones.

## ¿Cuál es la edad media de esos profesionales?

**E. D.:** Unos 42 años. Con la apertura de oficinas la edad media se está rejuveneciendo.

## ¿Cuáles considera las claves del éxito que han permitido el crecimiento de Caja Rural de Soria con respecto a otras cooperativas?

**E.D.:** Sin duda la proximidad, el trabajar muy próximos a los clientes. En su origen, en el sector primario y más tarde, cuando las leyes nos lo permitieron, en el resto de sectores. Una de las características de la plantilla es que compartimos de un gran sentimiento de identificación con la caja.

**Enrique Arce (E.A.):** Yo diría que las prácticas de gestión modernas han llegado a la Caja Rural de Soria y se han aplicado con criterio, sentido común y resultados. Y eso habla a favor de una vanguardia en la gestión y la adopción de mode-

los que no están sólo circunscritos a las grandes organizaciones sino que son también válidos para otras no tan grandes.

## ¿Cómo definiría en la actualidad el área de RR HH de Caja Soria?

**E.D.:** Somos tres personas en el área. Un responsable de formación, otra de administración y yo mismo. El apoyo fundamental que tenemos, aparte de nuestra propia estructura, es el que podemos recabar del Banco Cooperativo Español, que actúa como central de servicios de las Cajas Rurales.

Además, buscamos los consultores más adecuados para las tareas que no podemos llevar a cabo por nosotros mismos, como es el caso de Peplematters, que nos está ayudando en temas de conciliación.

## ¿En qué consiste este proyecto?

**E.A.:** La relación se inició hace algo más de un año y surgió por la necesidad que sentía la Caja Rural de Soria de progresar en la oferta de medidas de conciliación que quería ofrecer a su plantilla. Nació con la clara voluntad de la caja de potenciar la conciliación, entendiendo que las medidas son señas que les podían llevar a

En general, el sector financiero es uno de los mejor considerados en temas de conciliación. ¿Era necesario ir más allá?

**E.D.:** En banca se trabaja mucho: mañanas, tardes y, en temas puntuales, incluso noches. Conciliar no significa trabajar menos, sino hacerlo de forma mejor y más adecuada y en esto estamos.

## ¿Cuáles son los retos y objetivos del área de RR HH?

**E. D.:** Estamos trabajando en estos temas de conciliación, en temas de igualdad y, de forma intensa, en temas de formación.

Hemos desarrollado programas de desarrollo directivo con la colaboración de empresas externas. Tenemos programas de asesoramiento financiero para directores y subdirectores que son de primera línea. Y también tenemos programas de formación para las nuevas incorporaciones. La apertura de oficinas fuera de nuestro ámbito tradicional, aunque modesta, para nosotros ha resultado muy importante y la formación de nuestros profesionales es crucial.

## ¿Existe un perfil del empleado de Caja Soria?

**E. D.:** Dentro de la provincia de Soria, sí. Una de nuestras líneas de trabajo es la de crear un lenguaje común entre las oficinas de fuera de Soria

## Queremos convertir a la caja en un gran lugar en el que trabajar dentro de la provincia de Soria

configurarse como un buen lugar en el que trabajar. Han pasado los meses, nos hemos metido en la vorágine de la crisis y la caja no sólo no ha abandonado esta línea sino que sigue apostando por ella porque cree que si hay que hacer crecer ese sentimiento de que la caja es de todos medidas como éstas contribuirán a ello.

**E.D.:** No sólo no la hemos abandonado, sino que la vamos a potenciar, porque, como dice nuestro director general, queremos convertir a la Caja Rural de Soria en la mejor empresa soriana en la que trabajar.

y las de la provincia. Intentamos que, siempre que sea posible, empleados de Soria se desplacen a las nuevas aperturas, porque sinó es muy difícil integrar en la cultura corporativa a personas procedentes de otras entidades.

En el caso concreto de las personas que trabajan en Soria compartimos el "sorianismo". Somos gente muy vinculada a la tierra y a nuestras zonas de influencia. Y ese rasgo influye evidentemente en la proximidad de la que hablábamos anteriormente porque nuestros clientes son, además, personas muy conocidas por todos nosotros.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas



## ¿Cómo a evolucionado la plantilla en los últimos años?

**E. D.:** En los últimos dos años hemos incorporado 30 personas a la plantilla, lo que representa un 15% del total. Nuestra evolución venía siendo de crecimiento sostenido, pero en los dos últimos sí que hemos crecido notablemente con la incorporación, en muchos casos, de personas procedentes de otras entidades y que hemos sido capaces de atraer hacia nuestro proyecto.

## ¿En estos últimos años han percibido la guerra por el talento con la expansión geográfica generalizada de la mayoría de entidades?

**E. D.:** Era un poco más difícil atraer a las personas, aunque nosotros siempre lo hemos conseguido con cierta facilidad. Lo que sí hemos notado en estos últimos meses es un incremento de las personas que se ofrecen procedentes de otras entidades, bien porque les puede interesar el proyecto o bien por supuestas dificultades en sus entidades de procedencia.

**E. A.:** La Caja Rural de Soria está en disposición de proponer una oferta muy atractiva: formar parte de una organización sólida, en la que existe posibilidad de desarrollo profesional y en la que, en tercer lugar, se puede equilibrar la vida personal y la profesional. Es decir, un paquete completo de solidez, desarrollo y conciliación. Esto luego hay que combinarlo con una cultura orientada a los resultados, porque siempre hay que recordar que el desarrollo, la solidez y la conciliación están financiados por los resultados.

## ¿En qué consiste más concretamente la política de conciliación que están desarrollando en la entidad?

**E. D.:** Es un conjunto de medidas tendentes a hacer más fácil el equilibrio entre vida profesional y personal. Entre ellas destacan, por ejemplo, la suma de un día a los de libre disposición que marca el convenio o el mes de permiso con sueldo en el último mes de embarazo antes del parto...

También disponemos de flexibilidad horaria con media hora a la entrada y salida de la jornada. Incluso estamos dispuestos a estudiar posi-

bilidades de teletrabajo en áreas de informática. También ponemos a disposición de los empleados cheques guardería o cheques pañales.

## ¿Se había detectado una cierta necesidad en la plantilla?

**E. D.:** Algunas medidas cumplen necesidades, deseos expresados por algunos empleados. Otras medidas no, son iniciativas exclusivamente de la caja.

## A todo ello hay que añadirle la calidad de vida de una ciudad como Soria, más a la medida de las personas...

**E. D.:** Es verdad. Tenemos compañeros que habían trabajado en otras ciudades más grandes y se han incorporado a nuestro proyecto y

a los que les resulta muy cómodo vivir y trabajar en Soria. Aquí, en una hora, que puede ser el tiempo empleado en una gran ciudad en desplazarse de casa al trabajo, nos recorreremos la provincia.

**E. A.:** Si a ello le añades la posibilidad de desarrollo y la solidez... porque antes de que exista la posibilidad de conciliación tiene que haber empleo de calidad.

## ¿La conciliación está de baja con la crisis?

**E. D.:** Para que pueda mantenerse el crecimiento también es necesario conciliar. Para trabajar más y mejor es necesario conciliar.

## ¿Qué importancia confieren a la comunicación interna? ¿La llevan desde RR HH?

**E. D.:** En temas de comunicación hemos hecho un gran esfuerzo en los últimos meses. En comunicación externa, destacaríamos la televisión IP "Soria.TV" y en comunicación interna la modernización de nuestra intranet y el portal

del empleado, que son las formas más actuales y visuales de comunicar. En ese esfuerzo estamos desde RR HH, pero también el área de Marketing y Comunicación.

## Con una plantilla de su tamaño resulta más fácil detectar el talento que en organizaciones mayores, pero ¿cuáles son sus dificultades?

**E. D.:** Somos 202 personas y nos conocemos bien. Sí que es cierto que el construir un lenguaje común con personas procedentes de otras entidades es complejo, pero, sin embargo, tiene sus ventajas el ir abriendo oficinas en entornos externos porque lo vamos haciendo con el método de la mancha de aceite. Por ejemplo, en Zaragoza abrimos una primera oficina hace tres años y a partir de ahí ha habido algunas contra-

## En los últimos tiempos hemos incorporado profesionales de otras entidades financieras a los que hemos sabido atraer

taciones externas como director de oficina o jefe de zona, pero el resto han sido incorporaciones de ex-becarios y de profesionales de Soria que se han desplazado hacia allá. Esa promoción interna hace más fácil la adhesión, los elementos de conjunción de grupo.

## ¿Cómo calificaría la política de retribución total?

**E. D.:** En general, la caja tiene un programa de incentivos ya bastante consolidado que, en algunos casos, puede llegar a representar hasta el 25% del sueldo. Esto va consolidando toda una orientación a resultados importante. Para que la caja siga creciendo, para que podamos seguir abriendo nuevas oficinas, lo que seguirá significando la promoción interna de los mejores, necesitamos seguir obteniendo dinero buenas cifras de resultados resultados.

## Son el mayor empleador en Soria. ¿Cómo compiten retributivamente?

**E. D.:** Tenemos que competir, pero entiendo que no atraemos exclusivamente por el sueldo, sino también por la proyección profesional y la conciliación, por ejemplo.

**E. A.:** Creo que muchas cosas hay que considerarlas salario. La relación establecida entre un empleado y un empleador es la consecución de unos objetivos a cambio de un sueldo, una experiencia profesional en la que vas a tener cubiertas tus necesidades financieras, de conciliación, de progreso profesional, de reconocimiento, de buen ambiente de trabajo, etc.

La conciliación requiere también de un ejercicio de inteligencia fino, porque tiene que estar al servicio de las personas, pero también al del negocio. No se puede abordar con un gran paquete muy ambicioso porque podría verse truncada. Hay que ir dando pasos sucesivos e ir aprendiendo de la experiencia.

Creo que la caja tiene ya una tradición de cómo hacer las cosas, ha apostado por ella y le ha dado un empujón con una ambición correcta, tanto como para que pueda ser reconocida como una buena empresa en la que trabajar.

## ¿Cómo miden el clima laboral?

**E. D.:** Uno de los requerimientos que tiene la certificación como Empresa Familiarmente Responsable es la medición de la evolución de la aceptación de las medidas por parte de la plantilla y de las personas que se van adheriendo a ellas. Iniciamos el proceso en diciembre de 2007 y seguiremos midiendo. Pero aún es pronto para extraer conclusiones porque el proceso no ha hecho más que empezar ■



Enrique Domínguez con los responsables de Formación y de Administración de RR HH de Caja Rural de Soria a su izquierda y Enrique Arce, socio de Peoplematters, a su derecha.

redaccion@custommedia.es