

A portrait of Carlos Ruiz González, a middle-aged man with a receding hairline, wearing a dark blue pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red and blue striped tie. He is standing outdoors with green foliage in the background. The photo is taken from the chest up, and he is looking directly at the camera with a slight smile.

Carlos Ruiz González (San Sebastián, 1957) es director de RR HH de la Caja Gipuzkoa San Sebastián Kutxa, entidad en la que ingresó en el año 1972 y en la que ha desarrollado funciones comerciales, técnicas y directivas, tanto en oficinas como en Organización y en Recursos Humanos. Desde 1980 está implicado en la filosofía de Calidad Total como elemento de gestión global de las organizaciones, y más recientemente ha impulsado, desde la óptica de RR HH, la consecución del estándar *Investors in People* en la caja, siendo la primera organización no multinacional y la primera entidad financiera en conseguirlo.

**Carlos Ruiz,**  
director de Recursos Humanos de  
**Caja Gipuzkoa**  
**San Sebastián Kutxa**



# RR HH es un socio estratégico de la dirección y un aliado del negocio y de las personas

*En el año 1990 la Caja de Ahorros Provincial de Gipúzkoa y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de San Sebastián decidieron fusionarse, dando como resultado la Caja Gipúzkoa San Sebastián-Kutxa. Desde entonces, y especialmente tras la aprobación del plan Hamar (2004-2010), esta entidad financiera ha iniciado un proceso de expansión que la ha llevado a abrir, en los últimos siete años, 177 oficinas fuera de su territorio natural. Actualmente, cuenta con 2.850 empleados repartidos por todo el territorio nacional, cinco oficinas en Francia y una de reciente apertura en Londres. Carlos Ruiz, director de Recursos Humanos de la caja, es el encargado de diseñar y aplicar una serie de políticas que, entre otros objetivos, deben garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo profesional de los empleados.*

## ¿Cómo ha evolucionado RR HH en los últimos años?

Es bastante habitual decir que las áreas de recursos humanos han evolucionado desde unas funciones tradicionales, con bastante contenido administrativo a otras más caracterizadas por la gestión y el protagonismo en primera línea. Creo que hoy somos socios estratégicos de la dirección y aliados fundamentales del negocio y de las personas. Nosotros tenemos un modelo de gestión que se basa en el EFQM de calidad y excelencia, una herramienta de autoevaluación y mejora que facilita un diagnóstico sistemático en todas las áreas de la organización.

Otro cambio importante ha sido que cada vez más nuestra actividad está en línea de corresponsabilidad con los directivos responsables de cada área o departamento. Casi diría que hemos perdi-

**Lo más importante no son los RR HH, sino los clientes, pero lo primero que ellos ven es a nuestro empleado**

do poder de mando, pero hemos ganado en autoridad de prestigio e influencia: toda la empresa está gestionándose en clave de personas.

## ¿Cuáles son las estrategias en las que trabajan actualmente?

Aquellas que apoyan e impulsan las estrategias corporativas, que en nuestro caso pasan, primero, por una expansión muy importante; segundo, por una diversificación del negocio; y tercero, por un rejuvenecimiento de la plantilla. Ello nos ha llevado a explicitar y consensuar un modelo de gestión de personas en el que hemos definido tres grandes políticas: la de atracción, la de desarrollo y la de satisfacción y compromiso de los empleados. En relación a la primera, hemos definido las competencias básicas y perfil de las personas que quere-

mos incorporar a la caja. Con la segunda pretendemos evaluar y desarrollar las capacidades y el talento profesional. Y la tercera pretende poner en marcha las medidas necesarias para aumentar la satisfacción y el compromiso de la plantilla. Todo basado, lógicamente, en una buena política de comunicación interna, que es un factor clave.

## Un campo muy diverso...

Y también complejo. Pero es un reto muy atractivo que ha supuesto un revulsivo para la función de Recursos Humanos en los últimos años. Por eso, hemos hecho un esfuerzo muy importante para sintetizar e impulsar estas políticas y acciones.

En la caja siempre ha habido una cultura humanista, casi con un toque paternalista, si se me permite, que ha puesto en valor la importancia de los empleados. No obstante, ahora se ha colocado otro elemento central y referente en el modelo de empresa: el cliente. En el discurso de la alta dirección, lo más importante no son ya solamente los empleados de la compañía, sino los clientes. Pero claro, lo primero que éstos ven es a la persona que tienen delante cuando les atienden. Todas las políticas de recursos humanos llegan al cliente a través de lo mejor que la organización pone a su disposición: el empleado.

## ¿Cómo está estructurada su área?

La estructura responde al modelo estratégico. Hay un ámbito con mayor experiencia que es el departamento de Personal, donde, además de las áreas de administración, relaciones laborales y sindicales, prevención de riesgos laborales, etc., ahora también llevamos con especial seguimiento y dedicación la selección, contratación y asignación de nuevos empleados. En otra área de Desarrollo, se gestiona tanto la formación de las personas como la evaluación y mejora de las capacidades comerciales, técnicas y directivas, es decir, la gestión del talento y el capital intelectual.

Otra actividad fundamental es la comunicación interna, el fluido que permite que toda esta maquinaria de políticas y procesos esté perfectamente en marcha y a punto. Este departamento también se ocupa de la planificación lingüística, que para nosotros es un elemento indispensable. Entendemos

que la atención de calidad al cliente debe darse –con alto nivel de profesionalidad– en la lengua de su preferencia, que en nuestro caso son varias y con diferentes grados de uso y normalización: euskera, castellano, francés, catalán/valenciano, gallego, inglés...

También me ocupo, aunque no con responsabilidad exclusiva, de la EPSV (Entidad de Previsión Social Voluntaria Lanaur) de los empleados de Kutxa. Yo no decido nada ahí, puesto que cuenta con unos órganos de gestión propios, pero las dos personas que llevan la administración y gestión de esa EPSV también dependen de mí.

## ¿Qué elementos o herramientas utilizan para la gestión de estas áreas?

Por un lado, en la web disponemos de una memoria de responsabilidad social empresarial, donde hay un capítulo dedicado a las personas en el que es posible encontrar todas las políticas que estamos implementando.



Carlos Ruiz acompañado de Ignacio Mazo y Cristina Hebrero, de PeopleMatters

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas



Por otro, disponemos de la intranet corporativa y de una revista digital con todos los temas relacionados con los empleados y las diversas áreas de la compañía. También contamos con un boletín semanal donde comunicamos los cambios, los nombramientos y todo lo relacionado con la vida profesional de la caja. Y, asimismo, nos apoyamos en la aplicación informática corporativa de Recursos Humanos.

Pero si hay un apoyo fundamental para la gestión, éste es el que nos prestan los directivos de toda la organización, que son quienes implantan y materializan todas nuestras políticas.

## ¿Qué objetivos se ha propuesto para su área?

El fundamental es ser el motor de la innovación y actualización de las políticas de Recursos Humanos. Digo motor porque creo que éste es nuestro papel. También somos los consultores internos que apoyan al resto de las áreas. Además, y lógicamente, en el día a día debemos resolver las necesidades de la organización en el ámbito de las personas, desde los nombramientos, retribución, formación..., hasta lo más puramente administrativo. Tampoco es baladí la función de apagafuegos en muchos de los problemas de todo tipo que surgen en el día a día en una organización.

Pero el principal objetivo es que clientes y empleados estén totalmente satisfechos con la caja, y ello nos permita alcanzar los objetivos de nuestro Plan Hamar, que en el ámbito de Recursos Humanos establece expresamente el de "incrementar un 25% la plantilla, con un aumento de un 15% de la productividad y una mejora de 10 puntos en la satisfacción del empleado.

## ¿Qué están haciendo en temas de formación?

Éste es un ámbito en el que la caja cuenta con una historia y una cultura muy arraigadas. Tenemos un centro específico dedicado a esta materia en las afueras de San Sebastián y otro en Madrid. Genéricamente, la formación debe ayudarnos a cumplir los objetivos, con estrategias, procesos y conocimientos muy concretos y prácticos que son los que debe aplicar el empleado en su relación con el cliente, tanto interno como fundamentalmente externo. Por ello, el departamento de Formación se tiene que ocupar de que las personas adquieran esas competencias y las apliquen. De lo contrario, -es decir, sin aplicación práctica- la formación no sirve para nada. Adquirir conocimientos que no se aplican sólo sirve para justificar horas de estudio, que no es lo mismo que horas de formación.

También estamos aplicando una formación relacionada con el desarrollo profesional, más de medio y largo plazo, que pretende mejorar las competencias profesionales de todos los empleados. Recientemente nos estamos centrando mucho en la evaluación y el desarrollo de las competencias de los directivos. Hacemos una entrevista de análisis competencial y desarrollo profesional de cada persona una vez al año, mediante la que pretendemos conocer su realidad y sus expectativas y, concretamente en el ámbito de la formación, qué necesidades nos plantea o qué propuesta le hacemos.

Publicitamos toda nuestra formación vía intranet, con la programación mensual de cursos. Un empleado puede conocer el curso o acción formativa que le interesa y consensuar con su jefe si es apropiado para su puesto y situación. Finalmente, hay una serie de programas permanentes sobre cultura financiera y digamos "conocimiento del oficio", pero que se realizan a distancia y a través de e-learning.

## ¿Trabajan con formadores internos?

Tenemos un equipo de 40 monitores internos. A ellos les damos formación específica y, cuando hace falta formar a toda la plantilla en una determinada materia o en una novedad tecnológica, ellos son quienes lo hacen.

También son los monitores internos quienes imparten los programas de incorporación de nuevos

empleados, cursos de productos y servicios, etc.

## Ha hablado del e-learning, ¿es un concepto extendido en la compañía?

Hace unos ocho años se crearon unas expectativas tremendas con este tema. Con el tiempo, ha quedado demostrado que la formación online es una metodología más, aunque en fase de desarrollo cada vez más importante. Dicho esto, yo creo que sí ha habido avances en el e-learning, pero inicialmente nos obsesionó mucho el tema tecnológico, la plataforma, las comunicaciones, el cuándo se iba a hacer aquello... y nos quedamos un poco atrás en lo fundamental, en los contenidos. Hoy día se van implantando más contenidos, pero no con las expectativas que hubo al principio. Aunque yo pienso que a la formación digital le queda mucho por decir todavía.

## ¿Cómo están incorporando nuevos profesionales a la compañía?

Hemos realizado una definición de las competencias que debe tener cualquier nuevo empleado, que son las que busca la caja para su proyecto. Se definieron doce materias, y los procesos de selección lógicamente están orientados a detectar y atraer a los profesionales que cumplen con ese perfil y están dispuestos a compartir con nosotros este proyecto de empresa. Lo que hacemos es intentar medir dichas competencias en su valor actual y, además, con proyección de futuro. Se da por supuesto que la gente sabe, ya que ha estudiado, al menos las materias básicas. Yo les suelo decir: "Lleváis muchos años estudiando, pero ahora es cuando vais a empezar a aprender". Por eso, hoy en día, ya no se hacen pruebas de conocimientos.

De esta forma, hacemos una medición mediante test de cada una de las competencias, una dinámi-

## Creo que, hoy en día, el sector financiero está muy avanzado en políticas de gestión de personas

ca de grupo, una entrevista con el candidato y luego otra en la que participa el responsable del área demandante. Tenemos algo peculiar que no es frecuente en otras empresas: en el tribunal de selección final hay una representación de los sindicatos, que velan por la transparencia, la igualdad de oportunidades y que los procesos de selección se hagan de manera adecuada. Debo decir que su aportación no es tanto fiscalizadora como de colaboración al mejor fin de la selección que realizamos. Esto, a veces, sorprende a los propios candidatos, pero lo explicamos adecuadamente y no hay ningún problema.

La dinámica actual del mercado de selección en el sector financiero provoca que, una vez seleccionado, cueste retener al candidato hasta el final del proceso, porque quizás está participando en otros procesos similares o le hacen una oferta mejor. Nosotros no participamos en la batalla de fichajes que se está dando en el sector. La retribución no es nuestro mejor o único argumento, sino que intentamos trasladar al mercado un modelo de empresa que resulte atractivo.

Además, somos consecuentes con el discurso de que en la caja hay posibilidades reales y rápidas de desarrollo profesional. Hay que tener en cuenta que nuestro modelo de desarrollo se basa en que nosotros no fichamos directivos, prácticamente todos los que hay en la organización son de promoción interna. Muchos de los nuevos nombramientos de directivos son personas que llevan en la casa menos de cinco años, con lo cual han hecho una carrera profesional muy rápida. Este colectivo de



Carlos Ruíz y los representantes de PeopleMatters posan para Equipos & Talento

nuevos empleados, que podríamos cifrar en un tercio de la plantilla, se está convirtiendo en un segmento que requiere de un cuidado y de un seguimiento muy importante.

## ¿Existe cierta movilidad interna?

La movilidad se da fundamentalmente por motivos de rotación o promoción. Gipúzkoa es muy pequeña en dimensiones. Fuera de esta ciudad, la movilidad no es grande, aunque en ocasiones lo que sí hemos hecho en determinadas zonas donde no estábamos implantados es llevar algunas personas experimentadas de otras zonas, pero no con vocación de permanencia. Por lo demás, toda nuestra expansión la hemos realizado con personas nativas de cada zona.

## ¿Qué índice de rotación tienen?

En el 2006 fue de un 2,3% sobre el total de la plantilla. En el primer semestre del 2007 ha aumentado algo en las zonas de expansión y en los colectivos

de más reciente incorporación, sin duda por el efecto de la oferta que existe en el sector.

Lógicamente, no deseamos que las personas que hemos desarrollado nosotros se marchen con otras ofertas. Por eso, nuestro mejor argumento es que la gente esté satisfecha a medio y largo plazo. De hecho, en este 2007 hemos sido la primera y única entidad financiera que ha obtenido la certificación Investors in People. Se trata de una norma internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas, cuyo objetivo final es mejorar los resultados de las organizaciones.

## ¿En qué aspectos les ha ayudado PeopleMatters a conseguirlo?

Con ellos hemos diseñado un programa de evaluación y mejora de la función directiva, con la reflexión previa de qué competencias teníamos que medir para poder hablar de calidad directiva, que fueran coherentes con nuestro modelo de gestión, con nuestros principios y con nuestro estilo directivo. Nos han ayudado en la definición e implantación del programa de evaluación a través de una herramienta informática que hemos denominado Gizain Directivos.

Además, han sido claves para que todo ello se pudiera hacer con seguridad, disipando las dudas y elaborando la información global e individual, con la garantía de confidencialidad y profesionalidad que el tema requiere ■