Alberto Martín

Belén Rodríguez, directora de RR HH de Caja de Burgos

David Marchal

Nuestro plan de conciliación es algo vivo que alimentamos con las aportaciones de todos

La innovación es una de las características que marcan la actividad de Caja de Burgos, y uno de los motivos que les ha llevado a poner en marcha el Programa Equilibrio, un conjunto de medidas de conciliación de la vida personal y laboral de los profesionales de la entidad. El plan, que va creciendo con las aportaciones de todos los implicados, recoge puntos novedosos que son fruto de las necesidades concretas expresadas por la plantilla y es una consecuencia más de la función social de la caja, aplicada en este caso a sus empleados. Su directora de RR HH, Belén Rodríguez, y su responsable de RSC, Elsa Martínez, nos lo explican.

¿Cómo surgió la idea de crear el programa de conciliación?

Belén Rodríguez (B. R.): La idea arrancó en el año 2005, cuando empezaba a hablarse de la conciliación en este país, aunque era algo que veíamos de lejos, como si no fuera con nosotros. Pero al analizarlo detenidamente nos dimos cuenta de que sí que nos afectaba como gestores de personas que somos. Y como caja de ahorros, una cosa que nos caracteriza es que somos innovadores, vamos por delante. El cambio tiene que ser un motor para mantenernos vivos. Así que, tras informarnos de lo que hacían otras organizaciones, nos pusimos en contacto con PeopleMatters para poner en marcha nuestro propio programa de conciliación.

¿La incorporación creciente de mujeres a la entidad ha tenido algo que ver?

B. R.: No me gusta hablar de conciliación porque cuando hablamos de este concepto muchas veces parece que sólo puedan conciliar las mujeres con hijos. Nosotros, con el paquete de medidas que hemos establecido, lo que intentamos es dar cobertura a todas las situaciones, de madres, de padres, de mujeres, de hombres, de jóvenes, de gente mayor…, porque no solamente tienen que conciliar las mujeres casadas en edad fértil… Al final, un paquete de medidas de conciliación tiene que poner la flexibilidad por encima de todo, adecuarse a cada caso concreto, porque afortunadamente no todas las personas somos iguales y deben ser gestionadas individualmente.

También es una forma de mejorar la atracción y retención…

B. R.: Claro. Ésa es una de las razones que nos han llevado a poner en marcha el programa de conciliación. El talento cada vez es más escaso y es más difícil atraerlo y retenerlo. Al final, unas empresas y otras no nos diferenciamos tanto por la retribución pura y dura, sino que es la compensación final, en la que se incluyen beneficios sociales y medidas de conciliación, la que puede marcar la diferencia.

En su caso, ¿ayudan a crear marca como empleador?

B. R.: Efectivamente. Ésa es otra de las razones que nos llevaron a crear este programa. La idea de profundizar en políticas de conciliación arrancó hace unos tres años, cuando la caja estaba abriendo del orden de 20 oficinas al año y teníamos que incorporar a la organización a 100 personas anualmente. Y claro, en Burgos somos un referente, pero cuando salimos fuera tenemos que aportar algo más para atraer talento. También nos ha impulsado el ser una caja de ahorros y que como tal debemos dar ejemplo, tenemos una responsabilidad ante la sociedad. La conciliación es una realidad social que tenemos que afrontar.

¿Cuál ha sido el punto de vista de la Dirección de la caja?

B. R.: Desde el primer momento fue de impulso a la iniciativa. Desde que surgió la idea en RR HH –porque al final esta área es un impulsor de cambio– y dimos a conocer la situación y la problemática que podía haber, la Dirección se convirtió en impulsora de todo el proyecto. Está claro que para cualquier cosa que hagamos desde RR HH es imprescindible que la Dirección esté conforme, pero si además de tener el apoyo y la aceptación del empleado consigues los de la Dirección es la situación ideal para poder poner cualquier proyecto en marcha.

Partieron de una encuesta a sus empleados para ver cómo estaba la situación. ¿Cuáles fueron los resultados?

Elsa Martínez (E. M.): Primero hicimos una encuesta cuantitativa en la que participó un 70% de los empleados. Luego se hicieron *focus group*, en concreto se organizaron diez, en los que participó más de un 10% de la plantilla. También se hicieron entrevistas personales, sobre todo a directivos, y a parte se evaluó o se analizó toda la legislación, la normativa, lo que estaban haciendo otras empresas, tanto de nuestro sector como de otros. Con toda esa información, con todo ese análisis interno y externo, se elaboró el diagnóstico de la caja respecto a la conciliación, cuáles eran nuestros puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, y en función de esos resultados y de las expectativas de la gente se diseñó el programa de conciliación.

Ha sido muy participativo, no es algo que hayamos decidido desde RR HH. Desde el principio han estado integrados los sindicatos, aportando sugerencias que se han incorporado al programa. Y estamos constantemente recibiendo *feedback*. Por ejemplo, para la certificación como empresa familiarmente responsable se volvió a hacer una encuesta sobre cómo percibían la conciliación; y dentro de nuestro programa de EFQM, en las reuniones de calidad, también se tratan temas de conciliación, y más de 300 personas ya han hecho sus sugerencias. El programa es algo vivo que vamos alimentando en función de las aportaciones de todo el mundo.

B. R.: Es un programa vivo y muy flexible. Al ver programas de conciliación de otras empresas te das cuenta de que no son algo estándar, sino que es un traje a la medida de las necesidades detectadas.

Enrique Arce (E. A.), socio de PeopleMatters: La alta participación en una consulta de este tipo ya da una idea de que la plantilla tenía unas necesidades que consideraba que podían ser satisfechas.

B. R.: Para mí fue una buenísima noticia el que hubiera un 70% de participación, tanto porque proporciona mucha información para luego poner en marcha las políticas, como porque demostró que en la organización estaba latente la necesidad de que pusiéramos en marcha medidas de este tipo.

Nuestros profesionales ya veían la caja como una entidad flexible y donde se podía conciliar

De esta encuesta inicial, ¿Qué conclusiones extraídas destacaría?

B. R.: Había un par de preguntas que nos mostraron que nuestros profesionales veían ya en ese momento la caja como una entidad en la que se podía conciliar y flexible a la hora de entender las necesidades personales. Eso nos demostró que la flexibilidad ya era una parte de la cultura de la caja.

E. A.: Y también nos advirtió de que teníamos el listón muy alto, y el reto estaba en superarlo.

B. R.: La encuesta también nos aportó pistas muy buenas, ya que otro dato que concluimos, con un porcentaje muy alto, era que en Caja de Burgos teníamos un estilo de dirección por objetivos y no pre-

peoplematters
www.peoplematters.com
Creamos salud, creamos futuro... desde las personas

sencial, lo que constituía un dato importantísimo para poner en marcha un programa de conciliación.

Realmente, los resultados no nos sorprendieron tanto porque plasmaban la cultura que tiene esta casa desde hace mucho tiempo. Así que no nos sorprendió, pero valoramos como muy positivo que así se percibiese.

¿El programa es accesible para todos los empleados de la caja?

B. R.: Por supuesto. Desde un director general a los profesionales que se acaban de incorporar a la casa.

E. M.: El programa es para todos, aunque sí que es verdad que determinados colectivos tienen más facilidad para acogerse a algunas medidas. En la caja tenemos una plantilla muy diversa: conviven diferentes generaciones y cada una tiene sus necesidades. Además, hay que tener en cuenta la disparidad territorial. No es lo mismo estar en Burgos que en La Rioja, en Vitoria o en Madrid. Ni tampoco es lo mismo trabajar en oficina que en servicios centrales. Por ejemplo, el trabajo que yo hago en Responsabilidad Social Corporativa me permite, si lo deseo, estar un viernes trabajando en casa, pero si estuviese en una ventanilla de cara al público sería más difícil. No quiero decir que no se pueda hacer, pero sí que tendría que ponerme de acuerdo con mis compañeros. Pero aun así no hemos querido limitar el acceso a las medidas; al revés, vamos a buscar la fórmula para que se pueda hacer. Todo esto constituye un reto para nosotros. Hay que ser valiente y conscientes de que hay cosas que hay que mejorar y que aún tenemos mucho que aprender.

E. A.: Realmente la valentía es una de las claves. Tienes que tener una enorme confianza tanto en el equipo directivo como en las propios profesionales. Confiar en que las medidas van a ser usadas de forma correcta.

B. R.: Sí. Al final es un tema de confianza. No puede o debe ser un tema de control. No es importante si una persona trabaja en la oficina o en su casa mientras cumpla los objetivos que tiene marcados y sea productiva y rentable.

Una persona, al fin y al cabo, tiene las responsabilidades que tiene y dispone de autonomía. Estamos hablando de un liderazgo maduro que descansa en nuestros mánager o directivos. Tenemos absolutamente descentralizada la gestión de RR HH. Somos un departamento que impulsamos cambio, herramientas, proyectos… para cada una de las oficinas y cada una de las áreas y departamentos de la caja. Por lo tanto, es cada uno de los líderes de estas oficinas o de los líderes de estos departamentos quienes tienen que gestionar las medidas y crear el compromiso entre su equipo.

Y esto ayuda en el negocio, a atraer clientes y mejorar resultados…

B. R.: Por supuesto. Al final, desde RR HH estamos ayudando al negocio porque el cliente que va a una oficina de Caja de Burgos tiene que notar que hay un ambiente especial, que el empleado de Caja de Burgos está especialmente a gusto; y eso se transmite. Con todas estas políticas que hacemos lo que queremos es conseguir que nuestros empleados estén transmitiendo esa satisfacción. E igualmente con un empleado de servicios centrales, ya que cuando atiende una incidencia con un cliente interno o con una persona de una oficina aporta su granito de arena al clima laboral. El cliente va percibiendo que aquí hay un clima especial, una forma especial de trabajar, una cultura especial, que nos mueven cosas distintas y damos un servicio diferente… Si desde RR HH perdemos la perspectiva del cliente mal vamos, ¿no?

Las dos claves de nuestro modelo de gestión son la descentralización y la personalización. Todas nuestras políticas se basan en estos conceptos

¿Cuáles están siendo las medidas estrella?

B. R.: Los "Días sin Cole" para los hijos de los empleados ha sido la medida estrella, todo un éxito. Ofrecemos la posibilidad de llevar a los niños a un centro desde las 07.45 hasta las 15.30 horas, donde comen, donde saben que van a estar trabajando en temas de valores, de diversidad, de trabajo en equipo… Otra medida que también ha funcionado muy bien es la del permiso en el último mes de embarazo.

Todas estas medidas ¿podrían englobarse en la política de RSC de la caja? ¿Las contemplan cómo parte de su función social?

E. M.: La RSC ha tomado muchísima importancia dentro de la caja, forma parte del plan estratégico de forma transversal, es decir, afecta a todas las áreas. Ahora está muy de moda, pero en nuestro caso está en el ADN de la entidad. Primero, porque nuestra finalidad es social, lo que nos diferencia de otras instituciones y empresas; aunque compitamos duro y queramos ser líderes del mercado, nuestra finalidad es social y eso está impregnado en nuestros valores. Por lo tanto, para nosotros es algo natural, supone una evolución de ese concepto el preocuparnos por los empleados, por la sociedad, por los clientes, por el medio ambiente…, pero no nos quedamos ahí, sino que nos marcamos nuevos retos y nuevos logros. En Responsabilidad Social somos referentes en nuestro entorno, pero si hubiese que elegir un área en la que realmente dentro de la RSC somos más fuertes es la de las personas.

B. R.: Sí. Yo resumiría las dos claves de nuestro modelo de gestión en la descentralización y la personalización. Todas nuestras políticas se basan en estos conceptos.

El programa seguirá creciendo…

B. R.: Absolutamente. En estos momentos estamos trabajando sobre las particularidades de la Generación Y. Nos tienen encandilados porque van a hacer que nuestras políticas de conciliación, que nuestro programa de conciliación cambie y evolucione para adaptarnos a sus necesidades.

E. A.: Es una generación muy relacionada con la tecnología y cualquier innovación que vaya asociada a ella es muy bien recibida. Así que las relaciones laborales, en este caso, van a tener un componente tecnológico muy potente.

¿Están cambiando la forma de gestión?

B. R.: Sí, absolutamente. Pero al final todo es muy coherente con la gestión de personas individualizada, y esta generación es la que más nos lo pide. Pero en el mercado y en la caja conviven muchas generaciones, y es nuestra función dar cabida a las necesidades de todas ellas y aprovechar las sinergias que se generen ■

redaccion@custommedia.es

El equipo de Recursos Humanos de Caja Burgos y Enrique Arce, de PeopleMatters, posan en la sede de la caja en Burgos