



## Con “Progresca Caja de Burgos” mejora de eficiencia y resultados

Caja de Burgos es una entidad financiera fundada en Burgos en 1926. Hoy tiene presencia, a través de 195 oficinas, en 9 CCAA y 15 provincias, y cuenta con una plantilla compuesta por 935 profesionales, con una media de edad de 38 años. Desde su implantación ha sabido adaptarse a los distintos cambios sociales hasta convertirse en la entidad de referencia, en términos de excelencia, en Castilla y León. Lidera los ranking de eficiencia, productividad y de capacidad de generar beneficios en relación a su tamaño.

HELENA R. OLMO, redactora jefe de CAPITAL HUMANO

**E**l modelo de gestión de Caja de Burgos, que incide en la flexibilidad, la calidad en el empleo y el desarrollo profesional y personal, le hizo obtener el año pasado el Sello a la Excelencia Europea 500+ que otorga EFQM y que evalúa el Club de Excelencia en Gestión con certificación AENOR. Esta distinción reconoce el alto nivel de calidad de la gestión de la entidad orientado a la mejora continua de sus procesos

y a la satisfacción de sus grupos de interés: empleados, clientes y sociedad.

Protagonizan una cultura corporativa basada en las personas, promovida por todas las iniciativas del departamento de Recursos Humanos. La entidad considera que la atracción y retención de los mejores profesionales pasa por una carrera profesional estructurada en la que cuentan los conocimientos y las habilidades, pero mucho más la actitud de las personas. En los últimos años, fruto del plan de expansión, Caja de Burgos ha incorporado a su plantilla a cerca de 300 personas y solo durante 2008 invirtió 2 millones de euros en formación para sus empleados, con el fin de garantizar su desarrollo en el ámbito profesional.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** R. OLMO, Helena.

**Título:** Con “Progresca Caja de Burgos” mejora de eficiencia y resultados.

**Fuente:** Capital Humano, nº 233, pág. 40, Junio, 2009.

**Resumen:** Bajo el marco de la gestión del talento y con el objetivo de ofrecer a los empleados una sólida formación y posibilidades de crecimiento profesional, Caja de Burgos ha puesto en marcha la carrera de gestor financiero denominada “Progresca Caja de Burgos”. Se trata de un programa voluntario cercano a las necesidades de los gestores financieros y a las líneas estratégicas de la entidad que plantea a ésta el reto de gestionar a los empleados de manera individualizada e impulsar el Plan Estratégico 2008-2010. En definitiva, es un proyecto alineado con la visión de la entidad y con el que Caja de Burgos quiere ser “una Caja más grande y una Caja mejor”.

**Descriptor:** Gestión del Talento / Cultura Corporativa / Plan de Carrera / Formación / Habilidades.

### PROGRAMA “PROGRESCA CAJA DE BURGOS”

Bajo el marco de la gestión del talento y con el objetivo de ofrecer a los empleados una sólida formación y posibilidades de crecimiento profesional, Caja de Burgos ha puesto en marcha la carrera de gestor financiero con el programa “Progresca Caja de Burgos”. Se trata de un programa voluntario cercano a las necesidades de estos perfiles y a las líneas



Belén Rodríguez Plaza, directora de RR.HH; Lourdes Bartolomé, técnico de RR.HH; Cristina Olmedo, jefa de Desarrollo y Gestión de Personas; Óscar Martínez, jefe de Compensación y Beneficios; Alicia Delgado, responsable de Formación; y María Miguel Alonso, técnico de RR.HH.

de acción que plantean al reto de gestionar a los empleados de manera individualizada e impulsar el Plan Estratégico 2008-2010. En definitiva, es un proyecto alineado con la visión de la entidad y con el que Caja de Burgos quiere ser “una Caja más grande y una Caja mejor”.

Caja de Burgos considera que la ventaja competitiva no reside en los productos sino en la excelencia del servicio al cliente. Con este plan de carrera, la entidad aspira a que sus empleados adquieran las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar de manera eficiente sus funciones y dar respuesta al perfil propuesto en el marco del proyecto Caja 2010. Además, Caja de Burgos plantea a los gestores financieros la posibilidad de que se conviertan en verdaderos protagonistas de su desarrollo, porque el aprovechamiento de esta experiencia formativa depende, en gran medida, de ellos mismos.

#### **UN PLAN ENMARCADO EN EL PROYECTO CAJA 2010**

“Progresar Caja de Burgos” se enmarca en “Caja 2010”, un proyecto basado en la orientación al cliente que persigue la adecua-

da cobertura de sus necesidades financieras y la confianza y satisfacción de éste. El plan, en el que llevan varios años embarcados, y que agrupa todo el esfuerzo de la dirección de la entidad, está dirigido a conseguir que el modelo de gestión comercial favorezca ese objetivo. Con este ambicioso proyecto, Caja de Burgos tiene el reto de adecuarse a un entorno, permanentemente cambiante y exigente; lo que significa, entre otras cosas, adaptar constantemente las políticas de Recursos Humanos. En este sentido, la entidad apuesta por una modernización en la gestión de las personas, por la innovación en cada puesto de trabajo, por la flexibilidad ante los cambios, por la asignación –y también exigencia– de responsabilidades y objetivos, por una mayor discriminación en las políticas retributivas en función de la aportación de cada empleado al proyecto común y, por supuesto, por el impulso definitivo a la mejora

**Caja de Burgos ha incorporado a su plantilla cerca de 300 personas y solo durante 2008 invirtió en formación para sus empleados 2 millones de euros con el fin de garantizar su desarrollo profesional**

del liderazgo en todos los niveles de la organización. Esta progresión en la cualificación de las personas es la que permite afrontar con éxito el Proyecto Caja 2010.

### PROMOCIÓN LIGADA A CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN

“Progresía Caja de Burgos” es un ambicioso plan de carrera profesional que tiene el objetivo de acelerar e incrementar la cualificación profesional del colectivo de los gestores financieros, subdirectores (con nivel de categoría menor a VIII), apoyos de zona, coordinadores pyme y gestores PYME, al mismo tiempo que posibilita una promoción económica más rápida.

Esta carrera es fruto del III Acuerdo de Condiciones Laborales aprobado por la dirección de Caja de Burgos y los sindicatos. Recoge el

compromiso de “fomentar la cualificación permanente de las personas, manteniendo su empleabilidad”. Es un modelo que supone una apuesta de futuro porque mejora el proceso de promociones tradicional definido en el Convenio Colectivo de Cajas de Ahorro y liga la promoción no solo a antigüedad, como recoge el Convenio, sino a conocimientos y capacitación. Además, “Progresía Caja de Burgos” reduce casi a la mitad –de 19 a 11 años– los plazos establecidos en el Convenio Colectivo de Cajas de Ahorro para ascender a los niveles superiores entre el nivel XII y el Nivel VIII, y añade la posibilidad de percibir la retribución correspondiente al Nivel VII en un plazo adicional de dos años una vez superado el programa de formación.

### FORMACIÓN A MEDIDA

La carrera está estructurada en nueve áreas de conocimiento general que se abordan a través de 80 módulos en los que se combinan cursos presenciales, a distancia y online. El plan contempla un itinerario específico de formación para cada nivel, que debe ser realizado y superado con una prueba final. El alumno puede conocer su punto de partida, su itinerario formativo y guía de estudio así como los contenidos de los cursos online a través del aula virtual operativa para tal fin. Además, a través de este portal de formación, el participante tiene la posibilidad de realizar evaluaciones, consultar a profesionales especializados en los contenidos del curso y participar en un foro. En este sitio web, el alumno tendrá a su disposición un tutor y un profesor que le apoyará, evaluará y le hará un seguimiento individualizado de su aprendizaje.

La prueba de nivel consiste en un conjunto de preguntas tipo test con respuestas alternativas que incluye además supuestos prácticos para determinados módulos. Para acceder a este examen, el gestor comercial tiene que haber completado todos los cursos establecidos para dicho nivel. Si no fuera así, deberá esperar a la siguiente convocatoria. Si, por el contrario, se presenta y no aprueba, podrá acudir al próximo examen, sin necesidad de repetir los cursos que ya haya realizado.

El alumno puede renunciar a continuar con la carrera en cualquier momento, pero esta

| DIFERENCIAS ENTRE EL PROCESO DE OPOSICIONES TRADICIONAL Y EL PLAN DE CARRERA DE GESTOR FINANCIERO   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de oposiciones tradicional</li> <li>• Basado en el Convenio Colectivo de Cajas de Ahorro.</li> <li>• El protagonista es el proceso de formación.</li> <li>• Definido en 6 niveles con una duración total de 19 años.</li> <li>• No es un elemento de vinculación y retención de talento en la entidad.</li> <li>• Material de estudio “estándar”; solo existe un único temario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa “Progresía Caja de Burgos”.</li> <li>• Basado en el compromiso con el proyecto “Caja 2010”.</li> <li>• El protagonista es el participante.</li> <li>• Definido en 6 niveles con una duración total de 11 años.</li> <li>• Es un elemento de vinculación y retención de talento en la entidad.</li> <li>• Material de estudio en función de un mapa de conocimientos necesarios para realizar de forma óptima las actividades de la oficina.</li> </ul> |

FUENTE > Elaboración propia.

| COMPARACIÓN DE LOS PLAZOS DE ASCENSO ESTABLECIDOS EN EL CONVENIO COLECTIVO DE LAS CAJAS DE AHORRO CON LOS DEFINIDOS EN “PROGRESIA CAJA DE BURGOS” |                          |           |                                   |
|---|--------------------------|-----------|-----------------------------------|
| Niveles   | Meses permanencia mínima |           | Horas duración formación (+/-10%) |
|   | Convenio                 | Progresía |                                   |
| XIII  | 9                        | 9         | 58                                |
| XII   | 39                       | 18        | 84                                |
| XI  | 84                       | 42        | 113                               |
| X   | 48                       | 24        | 128                               |
| IX  | 48                       | 24        | 91                                |
| VIII-VII  | 48                       | 24        | 110                               |

FUENTE > Elaboración propia.

Gestionar con éxito la **conciliación**  
requiere conocimiento, experiencia y sensibilidad

**CERTIFIQUESE**

**WLCP® | *Work-Life Certified Professional***

Y sitúese a la vanguardia de su profesión



- ✓ Única en España
- ✓ Intercambio de experiencias
- ✓ Comunidad de expertos
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ La especialización más demandada

Consulte el calendario de los cursos en nuestra web [www.peplematters.com/cursosyactividades/certificacionwclp](http://www.peplematters.com/cursosyactividades/certificacionwclp)  
o escribanos a [certificacionwclp@peplematters.com](mailto:certificacionwclp@peplematters.com)

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)

**WorldatWork.**  
The Total Rewards Association®



decisión significa regresar al sistema de plazos establecido en el Convenio Colectivo de Cajas de Ahorro. Si más tarde desea retomarla, se podrá incorporar a la formación en el punto que la abandonó.

El programa, diseñado por Caja de Burgos en colaboración con EPISE, está pensado para que pueda ser adaptable a cada circunstancia. Contiene un sistema modularizado de segmentos de contenido, que pueden fácilmente moverse de nivel, desglosarse y redistribuirse o fusionarse, en función de la necesidad concreta de cualificación que se valore. Para poder llevar a efecto este programa de formación ha sido necesario, en primer lugar, identificar los conocimientos y destrezas que tiene que tener un gestor financiero, pautarlos en el tiempo y encuadrarlos dentro de cada nivel. Los segmentos de contenido ofrecen una formación integral al alumno y se distribuyen de la siguiente manera:

- **Corporativo.** Son los aspectos propios de la entidad que todos los profesionales deben conocer: organización, valores, estrategias y prioridades, planes formativos, criterios de actuación y reglas de conducta, entre otros.
- **Normativas.** Incluye aquellos fundamentos de base que derivan de manera directa de normas jurídicas. Se refieren

tanto a reglas de actuación (seguridad, protección...) como a marcos reguladores técnicos de determinadas actividades o ámbitos (actividad bancaria, fiscalidad, sectores empresariales, ventajas en determinadas operaciones...).

- **Fundamentos técnicos.** Aquellos aspectos cuyo conocimiento resulta fundamental para poder desempeñar actividades del negocio manteniendo constantes de rigor y claridad. Incluyen conceptos jurídicos, económicos, financieros y fiscales, fórmulas y operativas generales de mercado.
- **Productos y servicios.** Engloban los aspectos necesarios para conocer la oferta de productos y servicios y poder realizar así las labores de comercialización, ejecución de órdenes y asesoramiento. Contiene tanto las visiones globales de la oferta como las focalizadas en instrumentos concretos, e incluye también la concepción combinada y comparativa de productos y servicios destinada al asesoramiento.
- **Comercialización y asesoramiento.** Contiene lo referido a la propia acción comercial en el ámbito del negocio bancario y de seguros. Desde la mera venta de productos y servicios concretos hasta el asesoramiento (en el grado que se

estimara necesario). Incluye además el conocimiento de clientes y del rol del gestor comercial, criterios y técnicas para vender en el sector financiero (en general y referido a productos y servicios concretos), para segmentar y detectar potencial de los clientes y para asesorar sobre grupos y familias de productos.

- **Operativa.** En este segmento de contenido se encuadra lo referido a requisitos y trámites de contratación, cancelación, servicios, movilizaciones y trasposos, obtención de información, verificaciones y pago de prestaciones, entre otras cuestiones. También incluye lo referido tanto a herramientas genéricas (ofimática) como a las propias de la acción comercial (software de agenda, fichas de cliente, programas para segmentación, software para contratación, simuladores...) Además, contiene en el primer o segundo nivel los contenidos iniciales necesarios y, en los restantes, la previsión de ampliaciones paralelas a los productos y servicios en los que se profundiza y la ampliación de funciones o puesta en marcha de nuevas herramientas.
- **Management.** Son aquellos contenidos relativos a las habilidades directivas que están distribuidos en los últimos niveles del programa.
- **Habilidades interpersonales.** Se trata de los conocimientos necesarios para adquirir las habilidades propias de la actividad comercial bancaria y para aumentar la sensibilización sobre los objetivos y orientaciones que debe seguir ésta, así como para seguir pautas adecuadas para la mejora de las acciones y actitudes.
- **Calidad en el desempeño.** Contiene materias con el objetivo de favorecer la capacidad para trabajar con eficiencia y con la calidad que exige el cliente y el mercado.

#### RETRIBUCIÓN LIGADA A DESEMPEÑO

Con "Progresca Caja de Burgos", la entidad ofrece a los gestores financieros un modelo de retribución que premia su esfuerzo formativo y su aportación y entrega al proyecto. A medida que los gestores financieros adquieren una formación, van alcanzando

niveles superiores, lo que implica obtener retribuciones superiores en la mitad del tiempo establecido en el Convenio Colectivo. Caja de Burgos considera que una plantilla bien formada y suficientemente motivada influye positivamente en el negocio de la entidad porque ofrece un mejor servicio al cliente. En definitiva, el éxito de este programa de formación, a través del que la entidad también logra la atracción y retención del talento, responde a la fórmula *win win*, un principio que significa el establecimiento de un compromiso favorable para ambas partes –gestor financiero y Caja de Burgos–, cuyo fin último es satisfacer las necesidades financieras de los clientes.

#### PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Una vez diseñado el programa, Caja de Burgos lo puso en conocimiento de su plantilla a través de un elaborado plan de comunicación. El primer impacto, con el objetivo de despertar el interés entre los empleados, consistió en el envío de cuatro de tarjetas personalizadas con imágenes y frases que evocaban al cine. Cada semana y durante un mes, los gestores financieros recibían en su puesto de trabajo una postal con un mensaje metafórico: "Enhorabuena por no conformarte en mirar", "En esta película tú eres la estrella", "El camino será largo pero el final será de película" y "Tu futuro comienza a rodar: acción" fueron las frases a las que recurrió la entidad para suscitar la curiosidad entre los gestores financieros. Caja de Burgos se sirvió además de la comunicación personalizada para informar a los trabajadores de este nuevo plan; de la Intranet, en la que habilitó un foro para que los interesados plantearan sus dudas, y de su revista interna, en la que anunció "Progresca Caja de Burgos".

#### EL ÉXITO DE "PROGRESCA CAJA DE BURGOS"

Un total de 278 empleados, lo que supone un 77,15 por ciento de las personas a las que se ha dirigido el programa, participan en la actualidad en "Progresca Caja de Burgos". Este índice de participación y la acogida positiva del plan en la red comercial de la entidad anticipan el éxito de este proyecto con el que Caja de Burgos se acerca cada vez más a los objetivos planteados en el marco de "Caja 2010". ▲

**Belén Rodríguez**, directora de RR.HH. de Caja de Burgos

“En **Caja de Burgos** siempre ha **existido** la **preocupación por tener** a los **mejores profesionales** y por **ser proactivos**”

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de CAPITAL HUMANO

**P.- ¿EL PLAN DE FORMACIÓN DEL PROGRAMA “PROGRESA CAJA DE BURGOS” OBEDECE A LA NECESIDAD DE INCREMENTAR LA CUALIFICACIÓN DE LOS GESTORES FINANCIEROS O A LA DE MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ENTIDAD?**

**R.-** Responde a ambos objetivos porque creemos que el mejor servicio se consigue con los mejores profesionales. Con este programa tratamos de desarrollar de forma integral a nuestros empleados y esto redundará, a su vez, en una clara orientación al cliente, que es el centro de nuestras acciones. Cuanto más formado esté un empleado, mejor atendidas estarán las necesidades del cliente y, por tanto, mayor será la calidad del servicio ofrecido.

**P.- ¿SE PUEDE INTERPRETAR COMO UNA RESPUESTA DE LA ENTIDAD A LA SITUACIÓN ACTUAL, EN LA QUE ES IMPORTANTE AFIANZAR LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES EN LAS CAJAS DE AHORROS?**

**R.-** La puesta en marcha de “Progresá Caja de Burgos” no es una respuesta ni una reacción a la actual coyuntura. En Caja de Burgos siempre ha existido la preocupación por tener a los mejores profesionales y por ser proactivos. En este programa llevábamos trabajando desde 2007, así que tener ya la ‘tarea’ hecha nos ha permitido contar con una ventaja competitiva en la situación actual.

**P.- ¿CUÁL HA SIDO EL PAPEL QUE HAN JUGADO LOS AGENTES SOCIALES EN EL APOYO DE ESTE PROGRAMA?**

**R.-** Han participado en este programa desde el primer momento, ayudándonos a perfilar las líneas básicas de la carrera, ofreciéndonos

su opinión y aportando ideas. Para nosotros es fundamental que este proyecto, que hemos puesto en marcha con mucha ilusión, haya contado con esta acogida tan positiva.

**P.- ¿SE HAN ESTABLECIDO MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL PROGRAMA EN LOS RESULTADOS DE LA CAJA?**

**R.-** Sí, tenemos una serie de indicadores –de negocio, de satisfacción de clientes y de satisfacción de empleados– que nos van a permitir medir el éxito de este programa, que esperamos alcanzar dado el esfuerzo que está suponiendo para toda la organización.

**P.- UNA VEZ FINALIZADO EL PROGRAMA, ¿CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO DENTRO DE LA POLÍTICA DE RR.HH.?**

**R.-** A lo largo de estos últimos años, hemos puesto en marcha numerosos e importantes proyectos, que en la actualidad se encuentran en fase de consolidación, y estamos trabajando en nuevas iniciativas importantes para la organización. En cuanto al programa “Progresá Caja de Burgos” nuestra idea es extender el proyecto a Servicios Centrales. Por otra parte, llevaremos a cabo este año un proyecto de *mentoring*, que será una de las iniciativas de mayor envergadura. Consideramos que es fundamental para nuestra organización debido al importante número de profesionales pertenecientes a la Generación Y que hemos incorporado a la plantilla en los últimos años. Esto, a su vez, nos va a permitir aprovechar la experiencia de profesionales con una larga trayectoria dentro de la Caja. En definitiva, seguiremos trabajando en nuevos proyectos respondiendo a nuestra política de Recursos Humanos, personalizada y descentralizada. ▲



# Todos ganamos.

En Grupo Actual sólo nos damos por satisfechos cuando nuestros clientes son aún mejores después de haber trabajado juntos. Nuestra EXPERIENCIA nos permite ayudar y acompañar a las organizaciones en la elaboración de su ESTRATEGIA para el desarrollo de su capital humano. A través de nuestras soluciones para la IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO, proponemos a nuestros clientes el diseño de políticas para DESARROLLAR a las PERSONAS CLAVE de su organización, con el objetivo de MULTIPLICAR su talento. Llevamos a cabo procesos INTEGRALES de evaluación, formación y desarrollo de personas, con soluciones eficaces y apoyadas en la TECNOLOGÍA más avanzada.

EVALUACIÓN | FORMACIÓN Y DESARROLLO | TECNOLOGÍA APLICADA | CONSULTORÍA

C/ Nuñez de Balboa, 37 · 28001 Madrid  
[info@actualgrupo.com](mailto:info@actualgrupo.com)

MADRID BARCELONA VALENCIA VIGO MÁLAGA  
COLOMBIA MÉXICO REPÚBLICA DOMINICANA

**AAA**  
**actualGRUPO**  
[www.actualgrupo.com](http://www.actualgrupo.com)  
**902 023 222**