

El nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos en Caixa Galicia

Durante 25 años, Caixa Galicia ha venido ocupando una sólida posición en el mercado financiero español, caracterizándose por una expansión y un crecimiento sostenidos. Esta marcha del negocio ha corrido paralela a una constante preocupación por adecuar el Capital Humano a las necesidades de la organización. En su actual modelo

de gestión de RR.HH. los Valores Corporativos constituyen el eje sobre el que se crea una cultura organizativa propia, en la que las decisiones, y las posteriores acciones de los miembros de la organización, se orienten a un mismo fin estratégico.

Juncal Vázquez Eceizabarrena, Gerente de Consultoría RR.HH. y Formación Directivos de Cap Gemini Ernst & Young.

FICHA TÉCNICA

Autor: VÁZQUEZ ECEIZABARRENA, Juncal.

Título: El nuevo modelo de Gestión de RR.HH. de Caixa Galicia.

Fuente: Capital Humano, nº 166, pág. 66. Mayo, 2003.

Resumen: La expansión y crecimiento sostenido que caracterizan a Caixa Galicia desde hace 25 años han estado acompañados por una constante preocupación por adecuar el Capital Humano a las necesidades de la organización, lo que le ha permitido realizar los cambios internos necesarios para afrontar con éxito los retos de un entorno tan competitivo y dinámico como el actual. Partiendo de los Valores Corporativos y basándose en los conceptos de Creación de Valor, Ventaja Competitiva del Capital Humano y Aportación Individual a la organización, ha creado su propio modelo de Recursos Humanos orientando las distintas políticas, prácticas y esquemas de gestión a la misma finalidad.

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Valores / Ventaja competitiva.

Caixa Galicia, una de las diez mayores entidades financieras de España, se ha caracterizado por un crecimiento sostenido muy destacado, superando con éxito varios procesos de fusión e integración que arrancan en 1978 y que han tenido como actores principales a cuatro cajas de ahorros confederadas, cuatro cajas rurales y redes bancarias de tres bancos.

Esta expansión y crecimiento sostenido han estado acompañados por una constante preocupación por adecuar el Capital Humano a las necesidades de la organización, lo que ha permitido realizar los cambios internos necesarios para afrontar con éxito los retos de un entorno tan competitivo y dinámico como el actual.

Nuevos cambios legislativos, nuevas estrategias internas de expansión nacional e internacional, nuevas tecnologías y procesos de gestión más ágiles y dinámicos, en definitiva, nuevos retos de eficiencia y profesionalidad, han llevado a la entidad a definir un Nuevo Modelo de Gestión Integral de Recursos Hu-

manos, cuya característica básica es la definición de un conjunto de Valores Organizativos que integran, y a su vez definen, las distintas prácticas y/o herramientas de gestión.

Caixa Galicia, partiendo de los Valores Corporativos y basándose en los conceptos de *Creación de Valor*, *Ventaja Competitiva* del Capital Humano y *Aportación Individual* a la organización, ha creado su propio modelo de Recursos Humanos orientando las distintas políticas, prácticas y esquemas de gestión a la misma finalidad.

Todas las herramientas están interrelacionadas de forma coherente y, a su vez, están en línea con la estrategia de negocio y las capacidades y características específicas de la organización.

Habiendo realizado siempre una gestión de Recursos Humanos innovadora, la definición del nuevo Modelo supone un salto cualitativo que pone a la entidad en vanguardia de la gestión de los Recursos Humanos, más allá del sector de las entidades financieras.

Gráfico 1. Modelo de gestión integral de RR.HH.



Fuente: Cap Gemini Ernst & Young, 2003.

1. CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

El nuevo modelo implantado por la entidad es, a la vez:

- **Integral**, puesto que abarca todos los procesos de la función de RR.HH. que, si bien mantienen su necesaria autonomía, han sido definidos con unidad de criterio con el fin de aprovechar sus sinergias y propiciar la necesaria coherencia.
- **Integrado** en la estrategia empresarial. El nuevo modelo permite, de manera más eficiente que el modelo tradicional, realizar una gestión del Capital Humano que facilite la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio marcados por la entidad.

«La gestión por Valores es el nexo que permite conectar la estrategia de negocio de Caixa Galicia con sus capacidades»

- **Motivador**, puesto que permite crear una cultura sensible a la aportación de las personas al proyecto empresarial.

«La gestión por valores contribuye a satisfacer, de forma simultánea, las necesidades de la empresa y de las personas que la componen»

- **Descentralizado**, puesto que la gestión por valores debe integrarse en la operativa diaria de Caixa Galicia en todos los niveles. Dirección y Mandos Intermedios, apoyados siempre por Recursos Humanos, deben crear conciencia y estimular a los profesionales, de forma que todas las personas de la entidad se conviertan en agentes activos para el desarrollo de los Valores Corporativos.

«Todas las prácticas y decisiones, de la Dirección y de los empleados, deben estar alineadas con los Valores Organizativos»

En definitiva, el Nuevo Modelo de Gestión se fundamenta en los Valores Corporativos como los elemen-

El Nuevo Modelo de Gestión se fundamenta en los Valores Corporativos como los elementos que aportan a la empresa la solidez necesaria para crear valor de forma sostenida

tos que aportan a la empresa la solidez necesaria para crear valor de forma sostenida, fomentando a su vez una identidad propia y un sentido de pertenencia a la organización.

2. VALORES ORGANIZATIVOS

2.1. ¿Qué son los valores?

Son principios articulados y explícitos, intrínsecos y esenciales que caracterizan y distinguen la cultura de Caixa Galicia. Se articulan en una serie de creencias fundamentales que sostienen las acciones de la entidad y permiten obtener una ventaja competitiva.

2.2. ¿Cuáles son los valores de Caixa Galicia?

Caixa Galicia siempre se ha caracterizado por una política de empresa participativa, orientada al cliente y con unos sólidos valores organizativos reflejo de su historia. Pero aunque los valores organizativos están implícitos en la entidad, para una gestión eficaz de los Recursos Humanos era necesario que esos valores se hicieran explícitos, razonados y, por supuesto, compartidos.

La Dirección de Recursos Humanos, después de realizar un exhaustivo análisis, ha identificado aquellos valores cuya integración ha de formar un modelo de comportamiento que permita afrontar con éxito los retos del negocio. Dichos valores son:

A.- **Trabajo en equipo:** Definido como «la capacidad para colaborar y cooperar profesionalmente con otras personas, formar parte de un equipo y trabajar con recursos comunes, supeditando los intereses personales al cumplimiento de los objetivos y los intereses del equipo».

El Nuevo Modelo de Gestión se fundamenta en los Valores Corporativos como los elementos que aportan a la empresa la solidez necesaria para crear valor de forma sostenida

B.- Orientación a resultados: Se manifiesta en la preocupación permanente por la obtención de resultados, la ambición y superación personal en la realización de tareas y la generación de estándares de excelencia y creación de valor en el desempeño personal.

C.- Espíritu emprendedor: Se define como «la capacidad para iniciar acciones y proponer ideas prácticas y eficaces que supongan una mejora en los procesos y productos de la entidad, asumiendo el riesgo que dichas acciones impliquen».

D.- Servicio al cliente: Se manifiesta en la voluntad de convertir al cliente en el centro de la actuación empresarial y en satisfacer sus necesidades a través del análisis y anticipación de sus expectativas, poniendo en marcha las actitudes y acciones necesarias para ello.

Para cada uno de los valores señalados, se han definido cuatro niveles de desarrollo y se han identificado los comportamientos característicos de cada uno de ellos.

2.3. ¿Para qué sirven?

- De **guías de comportamiento** para orientar la actuación de las personas de la organización con el fin de conseguir conductas de éxito.
- De **elemento integrador**, dado que constituyen un conjunto de pautas y modos de acción, que, comunes a toda la entidad, determinan resultados excelentes en el desempeño de las personas que los interiorizan.
- Para **alcanzar la visión y misión** de Caixa Galicia, puesto que definen la cultura y equivalen a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas de la entidad.
- Para **generar valor y obtener ventajas competitivas**, en la medida en que todos los miembros de Caixa Galicia acepten, compartan y actúen conforme a los valores establecidos.

2.4. ¿Cuáles son sus características?

Los valores organizativos definidos poseen las características que se señalan a continuación:

- **Realistas:** constituyen un fiel reflejo de la realidad de Caixa Galicia.
- **Claros:** comprensibles, con el fin de ser conocidos, entendidos y asimilados por todos los miembros de Caixa Galicia.
- **Medibles:** proporcionan información que puede ser medida y clasificada.
- **Específicos:** rasgos de identidad propios de Caixa Galicia que la diferencian de otras organizaciones.
- **Observables:** conductas que se manifiestan en el día a día de todas las personas de Caixa Galicia.
- **Consistentes:** coherentes entre sí y consistentes con las metas y la estrategia de Caixa Galicia, ya que son el reflejo de la imagen colectiva de hacia dónde debe y quiere ir Caixa Galicia.
- **Adecuados al negocio:** influyen directamente en el éxito de la entidad, ya que sobre ellos se sustenta la oferta de valor a los clientes y, en consecuencia, la ventaja competitiva de Caixa Galicia.

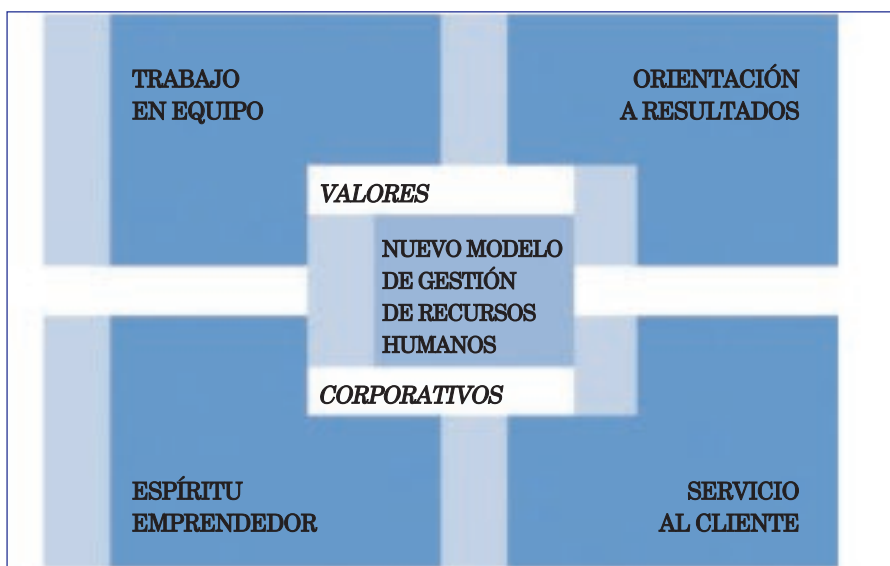
2.5. ¿Cómo se manifiestan?

- Se manifiestan en una serie de comportamientos individuales y colectivos.
- Reflejan conductas observables y características, los «modos de hacer», que determinan el éxito de Caixa Galicia en su ámbito de actuación y que le permiten alcanzar un estándar de alto rendimiento frente a otras organizaciones que compiten en el mismo entorno.

2.6. ¿A quiénes afectan?

- *A todos los integrantes de Caixa Galicia:*
 - ✓ Los Valores Organizativos son el instrumento para encaminar a todas las personas de la entidad hacia mayores niveles de excelencia en su desempeño profesional.

Gráfico 2. Valores Corporativos de Caixa Galicia



Fuente: Cap Gemini Ernst & Young, 2003.

- ✓ Corresponde a la Dirección potenciar el desarrollo, tanto personal como colectivamente, del conjunto de valores establecidos.

• A los clientes de Caixa Galicia:

- ✓ Los Valores Organizativos definen las formas de actuar de Caixa Galicia y, por tanto, condicionan el valor añadido que ofrece a todos sus clientes, eje principal de la actuación de la entidad.

2.7. ¿Por qué son importantes?

- Porque constituyen la base del desarrollo profesional de Caixa Galicia.
- Porque la mejora individual en esos valores organizativos contribuye al crecimiento y avance comparativo de Caixa Galicia.
- Porque están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que Caixa Galicia afronta las demandas del entorno e integra sus capacidades internas para alcanzar su visión y misión.
- Porque refuerzan el compromiso de todos los miembros de la organización con la estrategia de la entidad.
- En definitiva, porque definen la identidad de Caixa Galicia y transmiten una imagen sólida de la organización.

3. EL PROCESO DE IMPLANTACION

Con el fin de hacer operativos los Valores Corporativos, la Dirección de Recursos Humanos de Caixa Galicia está llevando a cabo un Proceso de Implantación que ha permitido analizar el grado de adecuación individual de las personas a cada uno de los Valores, como punto de partida para su posterior desarrollo.

El proceso, finalizado en su primera fase, tendrá una periodicidad anual para favorecer su consolida-

Las acciones de comunicación se han distribuido por medio de presentaciones personalizadas, por distintos niveles jerárquicos, a todos los empleados de Caixa Galicia

ción y contribuir así a alinear las actuaciones individuales con la cultura y valores de la organización, reforzando las acciones emprendidas desde Recursos Humanos.

La implantación se ha articulado en dos acciones complementarias:

- a. La comunicación/formación
- b. La entrevista anual.

3.1. La comunicación/formación.

Dada la especial importancia que tiene la comunicación en la implantación de cualquier modelo de gestión de Recursos Humanos, Caixa Galicia ha definido unas acciones de comunicación/formación cuyos objetivos son:

Dar a conocer los Valores Corporativos, ya que para lograr el desarrollo de los mismos, éstos deben ser conocidos, aceptados y compartidos por todos.

- Concienciar a todos los miembros de Caixa Galicia de su importancia estratégica.
- Mostrar la importancia de la aportación individual al desarrollo y consolidación de los Valores como elemento motivador de acciones de desarrollo.
- Dar a conocer el procedimiento y la herramienta.

Para garantizar la eficacia del mismo y la validez de la información, se ha elaborado, además, la *Guía de Actuación de la Entrevista* (para Evaluado y Evaluador), la *Guía de Uso de la Herramienta* y la *Guía del Proceso*.

Las acciones de comunicación se han distribuido por medio de presentaciones personalizadas, por distintos niveles jerárquicos, a todos los empleados de Caixa Galicia, involu-

crando en la misma a los puestos de mando como garantes de su implantación.

Como complemento a las presentaciones, y para asegurar la disponibilidad de la información a todos los empleados, se han utilizado los medios siguientes:

- Libro Electrónico en el Campus Virtual.
- Publicación en el Diario Caixa.
- Publicación en el Portal del Empleado.
- Correo Electrónico (sólo línea jerárquica).

3.2. La entrevista anual.

La entrevista anual se define como un instrumento periódico que facilita el seguimiento de la evolución de los Valores en la organización y permite obtener datos que reflejen en qué medida las personas de la entidad los asumen y exteriorizan en su desempeño. Los resultados de la entrevista anual se analizan e integran en el Informe Individual Anual de Desarrollo, base de los Programas de Desarrollo y Carreras Profesionales. El objetivo de los Programas es alcanzar el desarrollo de los cuatro valores y construir con ellos el eje de actuación de la gestión de Recursos Humanos de Caixa Galicia.

4. CONCLUSIÓN

Los Valores Corporativos refuerzan, de manera importante, la creación de una cultura organizativa propia. Contribuyen a que las decisiones, y las posteriores acciones de los miembros de la organización se orienten a un mismo fin estratégico, generando un crecimiento sostenido que permita alcanzar los objetivos propuestos. □

