

## Entrevista a...

### **Alberto Martínez de Eguilaz Calvo**

**Director de RR.HH. de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)**



**"El conocimiento y uso de las nuevas tecnologías en la gestión de RRHH ha logrado grandes avances, si bien siguen siendo instrumentos que deben estar al servicio de las mismas y no al contrario "**

**La Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), una de las instituciones decanas del país, fundada en 1928 por iniciativa de la Federación de Cajas de Ahorros Vasco Navarra, se constituyó con el objetivo de convertirse en su organismo representante y para aunar los esfuerzos de sus integrantes. En la actualidad, la CECA integra a 46 Cajas de Ahorros a nivel de todo el país y está considerada, además, como una entidad de ahorro. La CECA presta así a las Cajas de Ahorros un doble apoyo y servicio, como asociación y como suministrador de servicios especializados.**

Según su opinión, ¿qué cualidades, habilidades y aptitudes son necesarias para ejercer actualmente como director de RR.HH. en la empresa española?

Teniendo en cuenta que el campo de actuación de cualquier director de RR.HH. es 'el comportamiento humano' y entendiendo a la empresa como un organismo social, una comunidad humana que tiene que hacer posibles los objetivos de la misma, el director

de RR.HH. debe tener las cualidades, habilidades y aptitudes en los siguientes términos:

- Un conocimiento del negocio y de la visión estratégica del mismo.
- Suficiente conocimiento de diversas ciencias que afectan al comportamiento humano, como son: la psicología, el derecho laboral, etc.
- Asimismo debe tener capacidad de liderazgo, de comunicación, de negociación y, sobre todo, un reconocimiento explícito a su equidad y honradez en la solución de problemas.

¿Qué papel cumple el departamento de RR.HH. en las estrategias de la CECA? ¿Cuál es su relación con la Dirección General y el resto de direcciones de la organización?

El papel de RR.HH. en la empresa moderna es de suma importancia estratégica, ya que debe dirigir y coordinar los esfuerzos individuales y de grupo para que la empresa alcance sus objetivos.

Su relación con la Dirección General y el resto de las direcciones de la compañía ha de ser al máximo nivel, muy fluida y con la suficiente información y conocimiento para aportar en cada momento las soluciones humanas que sean necesarias.

¿Cuáles deben ser los ejes de una buena política de RR.HH.?

Como veterano en este campo, los ejes de una buena política de RR.HH. han de obedecer a las siguientes premisas, que me inculcaron hace mucho tiempo y que pueden definirse en el siguiente decálogo:

1. Retribuir adecuadamente a todos los empleados por las funciones y trabajos que realizan.
2. Mantener unos horarios razonables que hagan compatible su vida profesional con su vida familiar y social.
3. Ofrecer seguridad en las condiciones de trabajo.
4. Proporcionar seguridad en el empleo.
5. Adecuar a cada empleado en el trabajo que esté más indicado de acuerdo con sus capacidades.
6. Ayudar a cada persona a progresar adecuadamente en el servicio a la empresa.
7. Ayudar a los empleados en momentos de necesidad, fomentando lo más posible su capacidad de ahorro.
8. Ofrecer una mayor realización de

**"La polivalencia es uno de los factores que intentan prevalecer en el fichaje de nuevas incorporaciones, intentando facultar asimismo a los que ya están en la empresa a través de una adecuada formación"**

los empleados a través de actividades sociales y recreativas.

9. Intentar que el trabajo diario esté animado por un espíritu de amistad.
10. Dotar a cada empleado del derecho de tratar libremente con la Dirección cualquier problema referente al interés de la empresa o a su bienestar.

¿Cómo ha evolucionado la política de RR.HH. de la CECA en estos últimos años?

La evolución de esta empresa ha sido muy significativa, hemos pasado de un sistema de gestión paternalista a un sistema profesionalizado de la misma.

¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en la gestión de los RR.HH.?

Las nuevas tecnologías en la gestión de RR.HH. hoy en día son trascendentes. El conocimiento de las mismas ha logrado seguridad, rapidez, eficacia, comodidad, etc., si bien debe tenerse en cuenta que las mismas siguen siendo un instrumento a utilizar por las personas y, por lo tanto, deben estar al servicio de las mismas y no al contrario.

¿Qué tipo de acciones desarrolla el Departamento de RR.HH para favorecer la movilidad, polivalencia y rotación del personal de la organización?

Al ser la CECA una empresa de empresas, la movilidad simplemente es interna, si bien intentamos que la misma signifique anualmente un movimiento de al menos el 15% de la plantilla. La polivalencia es uno de los factores que intentan prevalecer modernamen-

te en el fichaje de nuevas incorporaciones, intentando facultar asimismo de esta característica a los que ya están en la empresa a través de una adecuada formación.

¿Hacen uso de herramientas para medir el grado de satisfacción laboral de sus empleados? ¿Qué políticas de comunicación interna se llevan a cabo en la CECA?

La mejor herramienta para medir el grado de satisfacción de los empleados es la de constatar que no existen problemas. No obstante, si es necesario, se pasan las características encuestas.

En cuanto a la comunicación interna intentamos que sea lo más fluida posible, haciendo participar a los empleados de los objetivos y direcciones estratégicas de la Entidad, además de mantener un Portal del Empleado, así como un canal de comunicación continua de atención al mismo, establecido dentro del departamento de RR.HH.

¿Cuál es la importancia que otorga el departamento de RR.HH. de su organización a la formación de sus empleados? ¿Contemplan desarrollar programas de e-learning?

El departamento de RR.HH. estima que la formación tiene trascendencia estratégica para la Organización, por ello hemos establecido un Plan de Formación continua en todas las facetas que puedan afectarnos profesionalmente. Para esta formación continua que hemos indicado muchas de las acciones formativas se desarrollan a través de programas de e-learning.

¿Qué beneficios sociales ofrecen a sus empleados? ¿Qué medidas de conciliación de vida laboral y familiar está llevando a cabo su organización?

Aplicamos una política de beneficios sociales que dimana de nuestro propio Convenio Colectivo del Sector, ampliada en lo que nos es peculiar a las características de CECA. Estos beneficios pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Previsión Social Complementaria (a través de un Fondo de Pensiones externo).
- Préstamos para viviendas y atenciones sociales a bajos intereses.
- Ayuda de estudios para los propios empleados y sus hijos.
- Seguro de vida y de asistencia sanitaria.
- Actividades socio-culturales subvencionadas, etc.

Respecto del trabajo y la vida familiar, además de la aplicación de las últimas novedades legislativas, hemos aumentado el apoyo a la maternidad, al cuidado de los hijos y el apoyo a las personas mayores, incrementando el tiempo que pueden dedicar a los mismos.

¿Qué políticas ha introducido en relación con la Prevención de Riesgos Laborales?



Si bien en nuestro Sector los riesgos laborales no tienen especial trascendencia, ha sido éste un tema al que hemos sido muy sensibles después de la promulgación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, manteniendo y mejorando en lo posible los sistemas que ya veníamos utilizando de vigilancia de la salud a través de Gabinetes Médicos instalados permanentemente en la Entidad, así como la prevención de cualquier riesgo a través del Servicio de Prevención Mancomunado de Cajas de Ahorros, organismo en el que estamos integrados, el cual se cuida y vigila constantemente cualquier tipo de riesgo, facilitando los planes de prevención necesarios para intentar minimizarlos y que nunca suceda.

¿Qué papel debe adoptar el departamento de RR.HH. en los momentos de crisis? ¿Qué papel juega la comunicación en estos procesos?

Reconociendo que nuestra Empresa no ha tenido ningún momento de crisis, tendremos que acordar que si éste existiese, el departamento de RR.HH. debe adoptar un papel de primer orden en la resolución de la misma.

La comunicación en cualquier proceso de crisis es fundamental pero, además, debe reunir las características de ser real, veraz y ofrecer las soluciones que sean posibles para minimizarla.

¿Qué acciones se plantea su empresa a la hora de realizar una reestructuración de plantilla? ¿Contemplan la introducción de servicios de outplacement? ¿Cuál ha sido su experiencia?

Las acciones que la CECA ha efectuado para reestructurar su plantilla, han sido las de ofrecer a los empleados Planes de Prejubilación y Jubilación Anticipadas para los mayores de 55 años, en condiciones altamente ventajosas para los que voluntariamente

decidieran acogerse a los mismos. No hemos tenido ninguna experiencia para utilizar los servicios de outplacement.

¿Cuál es el perfil del empleado con más demanda en la actualidad? ¿Cuáles son los aspectos que más valoran de un candidato a la hora de realizar una selección de personal?

El perfil que requerimos es el de que tenga realizados estudios universitarios y que dentro de los cuales haya realizado estudios fundamentalmente de Economía, Empresariales o Ingenierías de la Comunicación. Los aspectos más valorados son:

todos los componentes de la Organización.

¿Cuáles son los retos y desafíos del departamento de RR.HH. a corto y largo plazo?

La CECA debe mantener unos servicios a las Cajas de Ahorros españolas de la más alta calidad y con el mínimo coste para las mismas. Para ello debemos contar con profesionales de primera línea en todos los aspectos financieros, técnicos y políticos.

¿Qué elementos destaca de la política de RR.HH. de su Departamento y que valores añadidos han conseguido con su aplicación?

**"Hemos establecido un Plan de Formación continua en todas las facetas que puedan afectarnos profesionalmente. Muchas de las acciones formativas se desarrollan a través de programas de e-learning"**

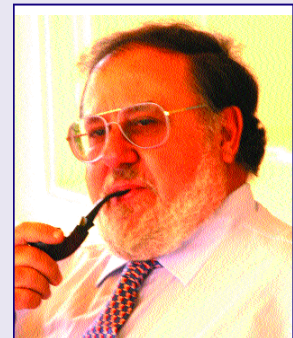
- La capacidad de aprendizaje.
- Que quiera desarrollar una carrera profesional dentro de la Entidad.
- Que esté motivado.
- Que pueda ser polivalente para nuestros servicios.

Según una prestigiosa consultoría española, uno de los principales elementos motivadores para trabajar en una compañía es la cultura y sus valores, ¿utiliza herramientas para medir la cultura y los valores de su organización?

La CECA es una Empresa que acaba de cumplir el 75º aniversario de su creación. Su cultura y los valores que mantiene de servicio a las Cajas de Ahorros Confederadas son ampliamente conocidos y transmitidos constantemente a

Los elementos a destacar son los siguientes:

- Adaptación a los nuevos tiempos, en cuanto a gestión, modelo de empresa y eficacia 'tecnológica' de todos los servicios.
- Consolidación de nuestra Entidad de cara al futuro como institución imprescindible para que las Cajas de Ahorros continúen siendo preponderantes en el ámbito financiero para un mejor bienestar y desarrollo de la sociedad.
- Nuevas relaciones sociales, con una política de RR.HH basada en la unidad de empresa, en la estabilidad, en la comunicación.
- Superación de la estructura paternalista de la empresa y su carácter administrativo de los RR.HH. para intentar una renovada gestión humana. ■



## Breve currículum de Alberto Martínez de Eguilaz Calvo

**D**irector de Recursos Humanos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) desde el año 1996, que cuenta en la actualidad con una plantilla de 750 empleados. Anteriormente y en la misma Empresa fue Jefe Adjunto de Personal y Jefe de Gestión de Personal. En los años 61 y 62 fue Coordinador de Personal en las Empresas ABC en Lausanne (Suiza). Diplomado en Sociología Industrial y Relaciones Humanas por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Diplomado Técnico de Ahorro por la ESCA, Filosofía y Ciencias de la Información en la UNED, Graduado Superior en Ciencias Sociales por el Instituto de Estudios Sindicales y Master Experto en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Complutense en Madrid. Durante 18 años ha sido Miembro del Consejo de Administración de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. Ha colaborado en diversas publicaciones, además de intervenir en conferencias, elaborado ponencias e impartido clases sobre temas socio-políticos y profesionales. Ha sido fundador y presidente de diversas asociaciones profesionales y culturales en España.