



CAJA DE AHORROS DEL NOROESTE (B)

Manuel Iberna, Director de Recursos Humanos de la Caja de Ahorros del Noroeste, paseaba nervioso por su despacho mientras fumaba un cigarrillo de forma compulsiva. Su cabeza no paraba de dar vueltas a la situación que se le había planteado: dos jóvenes valores, Mario Córdoba y Alberto Jiménez, le habían comunicado que se iban a final de mes al haber aceptado ambos una oferta de trabajo. Una mujer, Victoria Santos, que había demostrado una gran valía durante los trece años que llevaba trabajando en la Caja, al comunicarle su traslado a otro país durante ocho meses (con posibilidad de que fueran más), había manifestado que estaba decidida a marcharse si la Dirección mantenía su decisión. Por último y para «colmo de males», acababa de comer con su amigo y compañero Carlos Delgado, quien le informó que tenía una oferta de una empresa de la competencia y que aunque su disposición inicial era de no aceptarla, no tenía más remedio que considerarla, al no ver claro su próximo futuro. Carlos era un «valor seguro» para promocionar a puestos de primer nivel a corto plazo. Manuel se repetía una y otra vez cómo podían haberse ido estos temas de las manos, máxime cuando en la Caja no se movía nunca nadie.

Los periódicos y revistas especializadas llevaban meses destacando los altos niveles de rotación que se estaban dando en muchas empresas con la aparición de lo que se había denominado «Nueva Economía». Concretamente recordaba un titular sobre «Cómo retener y fidelizar el talento», que le dio pie a escribir una lista con los nombres de aquellas personas que consideraba «talentos» o «con potencial de serlo». Al acabar, tenía 45 personas en la lista, jóvenes y no tan jóvenes, que consideraba claves para la empresa. Las cuatro personas que habían planteado su marcha pertenecían a este grupo...

Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por el profesor Sandalio Gómez y Ana García Fonseca, asistente de investigación, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Octubre de 2000.

Cátedra SEAT de Relaciones Laborales.

Copyright © 2000, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 26/2/01

Trayectoria profesional

Hacia año y medio, Manuel Iberna y el Director del Programa de Adaptación de los Servicios a Internet (*Proyecto CajaNet*), tras examinar el expediente de posibles candidatos de la casa, habían decidido que Mario y Alberto eran los más adecuados para que pasaran a formar parte del equipo de *CajaNet* (hasta ese momento formado por cinco personas) que llevaba ocho meses funcionando. Los especialistas en informática necesitaban apoyo en la gestión de contenidos, personas con experiencia y conocimiento de la Caja, así como del servicio directo al cliente y para quienes las nuevas tecnologías no fueran extrañas. Mario Córdoba y Alberto Jiménez tenían un perfil similar: treinta años, licenciados superiores, con un buen expediente académico y una antigüedad en la empresa que rondaba los siete años.

Mario Córdoba: 31 años, Licenciado en Empresariales en la especialidad de Marketing. Su carrera profesional en la entidad había comenzado como Administrativo en una oficina de la capital con cinco personas. Después de ocupar el puesto de Interventor en una oficina situada a 37 kilómetros de la capital de provincia más cercana, se le nombró Director de una oficina pequeña, cercana a la anterior. A los dos años, fue nombrado Técnico de Marketing, pasando a trabajar a las oficinas centrales de la Caja. Sus funciones principales en este puesto eran la comunicación y publicidad de la Moneda Única. En el EDP del año 1.998, su responsable jerárquico había dicho de él: «Se trata de una persona sobresaliente en creatividad que pone un gran entusiasmo e ilusión en toda labor que realiza; sin lugar a dudas tiene grandes aptitudes para el área de marketing y está muy motivado».

A Mario, la noticia del traslado de funciones le había cogido desprevenido. Acababa de comenzar un curso de Marketing en una escuela de negocios de prestigio. No esperaba un cambio de funciones y menos fuera del área de marketing. Tanto Mario como su jefe intentaron que no se produjera el traslado. Sin embargo, Manuel Iberna les explicó que el Proyecto CajaNet gozaba de prioridad absoluta para la Dirección y que, tanto Alberto Jiménez como Mario Córdoba, cumplían los requisitos exigidos para desarrollar las nuevas funciones y estaba seguro que este nuevo reto les iba a gustar. Era una oportunidad que no podían desaprovechar, sobre todo si querían hacer «carrera» en la Caja.

Alberto Jiménez: 30 años, Licenciado en Económicas por una universidad inglesa, y Master en Finanzas en una escuela de negocios de París. Su dominio de idiomas quedaba reflejado en su trayectoria universitaria. Comenzó trabajando como Terminalista-Cajero en una entidad financiera. Al no encontrar respuestas a sus aspiraciones profesionales se incorporó a la Caja como Interventor en una oficina durante dos años, pasando al área de Mercado de Extranjeros en las oficinas centrales, como Gestor. Allí permaneció cuatro años, hasta que fue propuesto, junto a Mario Córdoba para formar parte del equipo *CajaNet*.

Alberto había recibido con entusiasmo la noticia de su traslado de área y actividad. Le resultaba apasionante la oportunidad que se le brindaba de entrar en «territorio inexplorado» y estaba seguro que aumentaría su formación y sus posibilidades futuras.

Se les dijo que durante unos meses no se les iba a revisar el sueldo porque los sindicatos podían echarse encima de la Dirección, al no haberse convocado públicamente plazas para estos nuevos puestos. La decisión de mantenerles con el mismo nivel salarial, no les hizo ninguna gracia, pero era bien sabido por todos que los sindicatos suponían un «quebradero de cabeza» para la Dirección, y que en la actualidad se comportaban como un «monstruo adormecido por el invierno» pero que en cualquier momento podían volver a la carga. Manuel Iberna les planteó hacerles una revisión salarial, como muy tarde, un año después. Esta situación aumentó, si cabe, el desencanto de Mario y templó la alegría de Alberto. El nivel

retributivo de los dos rondaba los cinco millones de pesetas y tenían ambos la categoría de Oficial 2ª. Al año y medio seguían con la misma categoría y sin revisarles el sueldo.

La oferta que había aceptado Alberto Jiménez procedía de una multinacional del sector de alimentación que se encontraba en un momento de gran expansión en el Sur de Europa. Alberto había comunicado a Manuel Iberna que el trabajo que iba a desarrollar en esta multinacional era muy parecido al que había realizado en *CajaNet*, pero que los términos económicos de la oferta eran lo suficientemente sustanciosos (siete millones de pesetas) como para no rechazarla.

Mario Córdoba había ido a buscar trabajo en otra empresa. Sus nuevas funciones le llevaban de nuevo a Marketing, es decir, a la función que había dejado de realizar hacía más de un año en la Caja, pero esta vez en un Banco. La retribución que le habían ofrecido era de seis millones de pesetas anuales.

Victoria Santos: 35 años, Licenciada en Derecho. Comenzó en la empresa con veintidós años como becaria en prácticas en una oficina de cuatro personas situada en la capital, donde siguió trabajando al acabar la carrera. Para completar su formación en el área bancaria realizó un curso de Especialista en Gestión Financiera los fines de semana. Había llegado a ser Subdirectora de la oficina, puesto que ocupó durante cuatro años, hasta que su carrera profesional giró hacia el Departamento de Contabilidad y Asesoría Fiscal, en las oficinas centrales de la Caja, como Adjunta a los Servicios de Control. Su consideración durante estos siete años había sido sobresaliente. Se había convertido en la mano derecha del Director del Departamento.

A Victoria le había comunicado Manuel Iberna que iba a proponerla para un programa de intercambio que existía con entidades financieras de otros países. El objetivo de su traslado temporal al extranjero era que conociera el funcionamiento del sistema informático que habían desarrollado estas entidades, porque la Caja estaba planteándose su implantación. A pesar del futuro profesional que tenía en la empresa, la posibilidad de un traslado suponía para Victoria, más que un incentivo, un problema personal: Estaba casada, su marido trabajaba en la misma ciudad que ella, y tenía dos hijos pequeños. Victoria era consciente de que terminaría rechazando esta propuesta, aunque ello le supusiera cerrarse las puertas a una posible promoción en la Caja. Por estos motivos, Victoria comunicó a la empresa, muy a pesar suyo, la decisión de marcharse de la Caja si la Dirección insistía en enviarla al programa de intercambio. Victoria tenía un nivel retributivo de seis millones de pesetas y una categoría de Oficial Superior.

«Para colmo de males» hacia sólo unos meses que una empresa estaba interesada en contratarla como Jefe del Departamento de Contabilidad. Se trataba de una empresa de servicios en expansión, con 200 empleados, situada a las afueras de la ciudad. Su nivel retributivo sería de siete millones de pesetas anuales. Hasta ahora su contestación había sido negativa a pesar de la insistencia.

Sin lugar a dudas, de todas las bajas que se le habían presentado en menos de una semana, la que más le había sorprendido a Manuel Iberna era la posibilidad de su amigo Carlos Delgado, quien conocía desde hacía nueve años (tiempo que llevaba Manuel trabajando en la Caja). Carlos había entrado a trabajar allí con diecisiete años, y como todos los que empiezan sin experiencia laboral, empezó como Administrativo en una oficina pequeña en la propia capital de la provincia donde se encontraban los servicios centrales. Llegó a ser Director de oficina, para incorporarse más tarde a la Central, concretamente al Departamento Comercial. Su labor durante los diez años que estuvo en este área fue muy

buena; su conocimiento del negocio, la capacidad de relación con los clientes, y varios reconocimientos explícitos por parte de la Dirección hicieron que fuera conocido por todos los empleados. Debido a estas características se vio en él a una persona perfecta para llevar el área de Recursos Humanos. Sin embargo, su tendencia comercial era más fuerte, y a los tres años aceptó el puesto que le propusieron de Director Asociado del Departamento de Sucursales, donde llevaba ya siete años. Tenía cuarenta y cinco años y su nombre se había barajado para sustituir al Director del Departamento de Sucursales, que contaba con cincuenta y ocho años.

Tenía una categoría de Jefe de Tercera y un nivel retributivo de doce millones de pesetas más un bono aproximado de dos millones de pesetas que recibía cada año de la Dirección General, (y que sólo existía para los Jefes de Tercera, Segunda y Primera). Carlos tenía una oferta de una entidad financiera para asumir la Dirección de Sucursales del ámbito geográfico que tan bien conocía, con una retribución de dieciséis millones de pesetas más incentivos.

La salida de la empresa de estas cuatro personas ponía a la entidad, en caso de que se materializaran, en una situación difícil: el desarrollo en Internet era una pieza clave de la estrategia y habían invertido mucho tiempo y dinero en la formación de los miembros del proyecto *CajaNet*. En el caso de Victoria Santos, en esos momentos no disponían de una persona formada en la Caja que pudiera sustituirla, y menos todavía con un perfil parecido para enviarla a realizar la función que se le pedía a Victoria. Pero aún le preocupaba más el hecho de estar a punto de perder a uno de los directivos con más carisma y talento. Era una situación insólita que no «cuadraba» con la cultura tradicional de la Caja, con una rotación hasta el momento «casi cero». ¿Qué podía estar pasando?

Manuel Iberna tenía conocimiento que el perfil de personas jóvenes con un alto potencial abundaba en las oficinas, y le habían llegado comentarios sobre su grado de desmotivación. Los tres jóvenes profesionales que se iban a marchar de la empresa correspondían a este grupo, a pesar de que habían tenido una carrera profesional «continuada», por tanto, ¿qué iba a pasar con todos aquellos que no habían tenido tanta suerte y llevaban más de cinco años en una oficina?...

Como Director de Recursos Humanos era consciente que la Caja no estaba dando respuestas a las inquietudes profesionales de estas personas: tenían un nivel de formación muy superior a muchos de sus compañeros de oficina (e incluso que el director) y no percibían señal alguna de reconocimiento a la labor que desarrollaban. En pocas palabras, debían estar pensando que tenían que trabajar en un ambiente que venía marcado por personas con aspiraciones muy distintas y para los que la Caja era «toda su vida». En consecuencia, las dudas sobre su futuro profesional les impedían «engancharse» en la Caja y les obligaban a tener puesta la atención en las ofertas que les llegaban cada vez con más frecuencia.

En el caso de Carlos Delgado, la Caja se quedaba sin uno de sus mejores hombres para asumir puestos de máxima responsabilidad. A Manuel no sólo le apenaba la posible marcha de Carlos –a nivel personal– sino que temía el desánimo que iba a causar en sus compañeros, al ver que a la gente «buena» de dentro no se la valoraba ni se la daban oportunidades.

Era su responsabilidad encontrar una solución a estas situaciones y las que se pudieran presentar en el futuro...; la competencia estaba a la caza de sus mejores «talentos»...

El informe para el Comité de Dirección

Manuel tenía la obligación de informar al Comité de Dirección de toda baja voluntaria que se diera. En los últimos dos años, había tenido que hacerlo diez veces, pero durante este año ya llevaba cinco reuniones por este motivo, y no había acabado el año. De todos los informes que había tenido que realizar, sin lugar a dudas, éste era el más espinoso. En anteriores ocasiones había anunciado la baja de una persona o a lo sumo dos, y algunas de estas bajas motivadas por «asuntos personales», pero nunca había informado de cuatro posibles bajas al mismo tiempo, y de personas con tanto potencial y tan necesarias, y menos aún de una persona, «alto directivo en potencia», muy apreciado, a nivel personal y profesional en toda la Caja.

Manuel se sirvió un café y comenzó a meditar la forma de comunicarlo a la dirección. Abrió el archivo de «bajas» y comenzó un documento nuevo... Una vez escritas todas las formalidades y tras una breve pausa, empezó a escribir las alternativas de acción posible ante cada uno de estos casos:

Nombre	Categoría	Sueldo	Tipo de baja	Propuesta
Mario Córdoba	Oficial 2ª	5 mm. ptas.	Voluntaria	¿Podíamos haber hecho algo? ¿Hacer contrapropuesta?
Alberto Jiménez	Oficial 2ª	5 mm. ptas.	Voluntaria	¿Qué le vamos a hacer! ¿Dejar que se vaya?
Victoria Santos	Oficial Superior	6 mm. ptas.	¿Forzada?	¿Qué debemos hacer? ¿Podemos y debemos hacer algo?
Carlos Delgado	Jefe de Tercera	12 mm. ptas.	¿Excedencia?	¿Qué debemos hacer? Algo hay que hacer, pero todavía no sé bien qué...

Así pues, tras pedir a su secretaria que no le pasara llamadas, con nuevos bríos, comenzó a analizar los datos de la plantilla y a valorar las distintas alternativas de acción con objeto de preparar el informe para el comité de dirección.

Los empleados y la organización

En la actualidad, la CAN tiene 190 oficinas, repartidas en diversas poblaciones dentro de la Comunidad Autónoma, con una plantilla de 1.233 empleados. El número de empleados por categoría es el siguiente:

	1990	2000	Diferencia
Dirección y jefaturas	124	294	+170
Oficiales	410	537	+127
Administrativos	278	366	+33
Subalternos	68	21	-47
Oficios varios	<u>30</u>	<u>15</u>	<u>-15</u>
Total plantilla	910	1.233	+323

Año	Número de oficinas
1990	137
2000	191

Los beneficios obtenidos (después de impuestos) fueron de 3.002 millones de pesetas en 1990 mientras que para el año 2000 se preveían que los beneficios fueran de 6.980. Los recursos administrados habían pasado de 249.386 millones de pesetas en 1990 a 762.095 millones de pesetas en la previsión de 2000.

La evolución del *empleado-tipo* de la Caja es la siguiente:

	1990	2000
Edad	39 años	42 años
Antigüedad	18 años	15 años
Formación inicial	Escasa	Media/Alta
Integración	Alta	Media

Los porcentajes de universitarios y de mujeres, con un perfil académico muy alto, que se presentan para entrar en la Caja son cada vez mayores. En unos años se ha modificado el perfil de los empleados de manera sensible.

Nivel de formación

	1990		2000	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Licenciados	106	11,60	381	30,09
Diplomados	147	16,15	180	14,22
Formación profesional	122	13,40	171	13,51
Resto	535	58,79	534	42,18
Total	910	100	1.266	100

Personal femenino

Año	Número	Porcentaje sobre la plantilla
1985	60	8,96
1990	143	15,71
1995	257	22,54
2000	313	25,39

Las incorporaciones de nuevo personal se hacen siempre por el nivel más bajo (Auxiliar Administrativo C), por lo que se da la circunstancia de que los jóvenes titulados que se incorporan a trabajar a la entidad –cada vez en mayor número– se ven «en una ventanilla o delante de un terminal» durante bastantes años. Si quieren ascender, y por tanto cobrar más, han de pasar por cada una de las categorías profesionales ya que el salario está ligado a la categoría.

Lo anterior implica, para aquel que demuestra capacidades y potencial a desarrollar, seguir por término medio la siguiente carrera profesional: unos 6 años como Auxiliar Administrativo (C, B, y A), con un sueldo bruto anual entre 2.400.000 y 3.900.000. Posteriormente, puede acceder a la categoría de Oficial 2ª, primero, y Oficial 1ª, después, aprobando la oposición o pasando a ocupar puestos de responsabilidad en las oficinas (Interventor, Segundo de oficina y Director), cambiando de destino frecuentemente, para en último término llegar a la Central, cuando quedara alguna vacante. Este salto podía repercutir en la retribución hasta una cantidad entre 4 y 5´5 millones de pesetas.

En los últimos diez años se ha producido un crecimiento muy importante en el volumen de negocio, en el número de oficinas y en la plantilla. En la actualidad se oyen frases como: «Ahora ya no nos conocemos todos», «estamos perdiendo los valores clásicos de la Caja».

La estructura profesional de la CAN está compuesta por numerosas categorías profesionales –de acuerdo con el Estatuto de Empleados de las Cajas de Ahorro (EECA)–, que son las que determinan la retribución de las personas. El salario base que establece el EECA para cada una de las categorías profesionales es muy bajo.

Categoría	Sueldo convenio				Importe medio Total CAN
	colectivo 19 Pagas	Sueldo Caja Noroeste 22 Pagas	Media pluses	Media antigüedad	
Jefe 1ª	6.711.218	7.770.884			
Jefe 2ª	5.900.621	6.830.000			
Jefe 3ª	4.965.909	5.750.000	2.878.328	1.730.476	10.358.804
Jefe 4ª A	4.525.455	5.240.000	1.167.516	1.575.838	7.983.354
Jefe 4ª B	4.404.545	5.100.000	1.185.084	1.275.714	7.560.798
Jefe 5ª A	4.283.636	4.960.000	1.112.880	970.860	7.043.740
Jefe 5ª B	4.171.364	4.830.000	1.078.512	995.896	6.904.408
Jefe 6ª A	4.093.636	4.740.000	1.047.480	786.016	6.573.496
Jefe 6ª B	4.033.182	4.670.000	1.021.812	745.954	6.437.766
Oficial superior	3.907.955	4.525.000	553.116	1.045.418	6.123.534
Oficial 1º	3.726.591	4.315.000	619.392	513.348	5.447.740
Oficial 2º	3.255.909	3.770.000	467.580	315.920	4.553.500
Auxiliar A	2.901.818	3.360.000	248.844	323.356	3.932.200
Auxiliar B	2.763.636	3.200.000	293.112	424.600	3.917.712
Auxiliar C	2.478.636	2.870.000	288.876	23.892	3.182.768
Auxiliar C 3º año	2.357.727	2.730.000			2.730.000
Auxiliar C 2º año	2.228.182	2.580.000			2.580.000
Auxiliar C 1º año	2.098.636	2.430.000			2.430.000

Nota: Los pluses engloban diferentes conceptos, el más representativo es el de función, seguido con distancia del plus de dedicación.

Nota: Por convenio hay establecidas 19 pagas. En la actualidad en la CAN hay establecidas 3 pagas más, 22 pagas en total.

El sentir general de los empleados respecto a la retribución es que el nivel absoluto resulta razonable, aunque el nivel de entrada empieza a crear algunos problemas (Auxiliar C - 2.450.000). Sin embargo, el elevado número de categorías crea rigideces y no animan a rendir al máximo, de manera especial a los jóvenes con más entusiasmo. La fuente principal de problemas se centra en el agravio comparativo interno.

La retribución está ligada a la categoría profesional y esta viene dada por el puesto que se ocupa. Las diferencias entre las distintas categorías son muy pequeñas. Todos los empleados de la misma categoría cobran lo mismo, independientemente del rendimiento y de la actuación de la persona. Para complementar esta retribución, a todas luces insuficiente, las Cajas de Ahorro han creado la figura del «plus», pero basándose en criterios diferentes. Unas, han adoptado el Sistema Hay de Valoración de Puestos de Trabajo para fijar los «pluses». Otras, como la Caja de Ahorros del Noroeste, conceden el «plus» en función de una evaluación, realizada por la dirección general y Recursos Humanos, que tiene en cuenta el grado de complejidad del puesto y la persona que lo desarrolla, sin unos criterios claros ni conocidos.

La «hora de la verdad»

La oscuridad se había adueñado del despacho. La única fuente de claridad procedía de la pantalla del ordenador de Manuel Iberna, que con dolor de cabeza y los ojos cargados, tras un intenso trabajo, tenía que proponer decisiones concretas.

El problema al que se enfrentaba era doble. Por un lado, dar una solución aceptable a los cuatro casos que tenía encima de la mesa. Por otro lado, tendría que producirse algún cambio para que estas situaciones no volvieran a plantearse. Era consciente de que algo no funcionaba en la Caja y por supuesto, en el sistema de recursos humanos. Las pruebas eran evidentes. La desmotivación de la gente cada vez era mayor. La ilusión de hace unos años estaba desapareciendo. No se lograba dar respuesta a las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes valores y de los no tan jóvenes, ni en términos profesionales ni retributivos... La situación exigía plantearse cambios de fondo con una cierta rapidez... □

Anexo 1

CAJA DE AHORROS DEL NOROESTE (B)

Historia de la Caja de Ahorros del Noroeste

La Caja de Ahorros del Noroeste (CAN) es una caja de tamaño mediano, en relación con el conjunto del sector en España, que está asentada en una Comunidad Autónoma a la que circunscribe su ámbito de actuación geográfica. La CAN fue constituida a principios de este siglo.

Los valores personales de entrega, de compañerismo y de identificación con la Caja, han distinguido tradicionalmente a la Caja de Ahorros del Noroeste y se han desarrollado con tal fuerza que se han convertido en parte fundamental de su cultura. La amabilidad, el trato al cliente, el servicio, eran valores que presidían la actuación de las personas que formaban parte de la Caja.

Desde finales de los años setenta las Cajas de Ahorro fueron autorizadas para operar en toda la gama del negocio bancario. En la década de los ochenta se produjo un desarrollo vertiginoso de la Caja de Ahorros del Noroeste, que supuso la incorporación de un número importante de personas, que iban formándose al ritmo del crecimiento de la entidad. Durante este período se multiplicó por tres el ritmo de cuentas, por nueve el activo y por trece los beneficios. El número de trabajadores era el doble, y la entidad pasó de tener 52 oficinas a 74. En cuanto a la cuota de mercado, esta experimentó un incremento del 60%.

En la década de los ochenta, se mantuvo un ritmo notable de crecimiento. No obstante, lo más importante de este período fue la «reconversión» del sector financiero español que se inició en los últimos años de dicha década. El rápido desarrollo de los sistemas informáticos, la creciente preparación y exigencia del cliente, la reducción de los márgenes de intermediación y el endurecimiento de la competencia fueron los rasgos más destacados de esta época. Todo ello obligó a las entidades financieras a prestar un servicio personalizado y de mayor calidad. El carisma, el conocimiento de la entidad y la intuición personal, se sustituyeron por la preparación empresarial y la experiencia en otros sectores no financieros.

Evolución del sector financiero

Año	R.P.M.		R.C.M.		A.T.M.	
	Cajas	Banca	Cajas	Banca	Cajas	Banca
1993	1.660	3.989	24.586	29.049	31.259	63.018
1994	1.803	4.070	27.245	31.579	34.446	72.481
1995	1.989	4.296	29.810	35.036	37.792	77.063
1996	2.199	4.237	32.528	37.586	41.759	82.907
1997	2.556	4.397	35.012	38.953	45.170	88.787

Nota: Las columnas expresan los datos en millardos –tanto de la media del sector de cajas de ahorro como de banca– de recursos propios medios (R.P.M.), recursos de clientes medios (R.C.M.) y activos totales medios (A.T.M.), respectivamente.

Hasta principios de los noventa, todas las personas jóvenes que habían demostrado su valía, tuvieron un campo de desarrollo natural que les permitió consolidar su situación profesional. Ahora bien, el crecimiento sostenido de la plantilla y la nueva realidad del sector hacían cada vez más difícil mantener la cultura creada en las décadas anteriores, comenzándose a notar un enfriamiento de los valores que venían caracterizando a la Caja. El espíritu de servicio, el clima humano y la entrega de su personal, rasgos característicos de la Caja de Ahorros del Noroeste, empezaron a dar síntomas de deterioro.

Anexo 2

CAJA DE AHORROS DEL NOROESTE (B)

Las políticas de recursos humanos

Hasta la década de los noventa las tareas que realizó el Departamento de Personal eran fundamentalmente de carácter administrativo y no contaba con una buena imagen en la organización, a la hora de solucionar problemas.

Por todas estas razones a finales de 1991 se nombró a Manuel Iberna, (procedente del área de recursos humanos de otra importante entidad financiera) director del departamento, que pasó a llamarse «Departamento de Recursos Humanos». A su vez, pasó a formar parte del Comité de Dirección.

La *política de selección* que desarrolló Manuel Iberna tuvo como objetivo elevar el nivel medio de formación de la plantilla.

La *política de formación* convirtió en comerciales a los administrativos de las oficinas, y amplió su capacidad profesional para que pudieran desarrollar cualquier función dentro de la oficina y orientarlos hacia el servicio al cliente. De esta forma, se ganó en flexibilidad y se fortaleció a la vez el trabajo en equipo de las oficinas.

La *política de participación* tuvo una acogida muy positiva, a pesar del miedo que había de que fuera un fracaso, ya que los empleados que se apuntaron a los grupos de participación debían reunirse por las tardes y sin compensación económica alguna. La respuesta fue espléndida desde el primer momento. La gente tenía ganas de decir cosas y de aportar ideas. Llevan siete años y se siguen produciendo nuevas incorporaciones.

La *política de promoción interna* que estableció tuvo que enfrentarse con el ritmo de crecimiento de la empresa y la incorporación de personas con mucho potencial. La rigidez de las categorías profesionales hizo todavía más difícil encontrar una fórmula que respondiera a los deseos de mejora de los jóvenes, la mayoría de ellos deseando demostrar su valía.

En enero de 1997, Manuel Iberna creó un instrumento que permitiera a la empresa evaluar las capacidades de las personas y proyectar su desarrollo profesional. Así nació el EDP.

El EDP se centra en el conocimiento de las personas, en su rendimiento y en su trayectoria profesional, sin que ello tenga un impacto directo e inmediato en la retribución. Sólo después de una evolución positiva del desempeño consolidada a medio plazo, acabó teniendo un reflejo en la promoción, y por tanto en la retribución. Se pretendía que el EDP se centrara exclusivamente en el conocimiento y la mejora profesional de las personas evitando los «ruidos» que dificultan normalmente la evaluación.

Mediante el sistema de «Evaluación del desempeño y análisis del potencial», (EDP), Manuel pretendía alcanzar los siguientes objetivos:

1. Poner a disposición de los mandos una herramienta que les permitiera obtener un mejor conocimiento de la labor profesional de su personal e impulsar su desarrollo, siguiendo unos criterios homogéneos para toda la Caja. Por lo tanto, era fundamental involucrar a los mandos desde el principio.

Anexo 2 (continuación)

2. Definir las «áreas de mejora» de cada empleado y las acciones tendentes a conseguir un desarrollo profesional armónico, implicando de forma activa a la persona evaluada.
3. Obtener una información que tuviera un elevado índice de fiabilidad y que permitiera mejorar la gestión de los recursos humanos a través de una mejor adecuación del empleado al puesto de trabajo, un mayor y más completo conocimiento de las capacidades de las personas y un diseño de programas de desarrollo profesional.
4. Servir de instrumento básico para la promoción.

Las características más singulares del sistema fueron las siguientes:

- 1) Evitar la ambigüedad: limitar las posibilidades de respuesta a las preguntas del cuestionario. Se eligieron cuatro respuestas: «Insuficiente», «Bien», «Muy Bien», «Excelente».
- 2) Orientación positiva: Lo más importante era motivar al empleado e implicarle en su desarrollo profesional y no «leerle la cartilla». Una vez cumplimentado el cuestionario que se enviaba al departamento de recursos humanos, el mando definiría las «áreas de mejora», que constituirían el objeto único de la entrevista con el empleado. De esta manera se transmitía, no la puntuación, sino los retos profesionales a alcanzar. Su priorización y elección, no más de tres al año, serían objeto de diálogo y acuerdo con el empleado evaluado. Para cada una de ellos había que elaborar un plan de acción que permitiera un desarrollo concreto.
- 3) Sin impacto en la retribución a corto plazo: La desvinculación entre los resultados obtenidos y la retribución anual pretendía evitar que la evaluación se viera afectada por el interés del mando de subir el sueldo a su personal. A medio plazo, si el EDP se mantenía positivo, sería un factor para la promoción y, por tanto, acabaría teniendo una repercusión en el salario.
- 4) El Departamento de Recursos Humanos tabularía los resultados de los cuestionarios, para establecer los perfiles profesionales y la trayectoria profesional de cada uno. También llevaría el seguimiento de las «áreas de mejora».

En la fase de implantación, se escogió primero a un equipo de mandos, para que aportaran su opinión y se implicaran en el sistema desde el principio. Posteriormente se informó en reuniones reducidas a los 350 mandos, entre directores de oficina, interventores y jefes de departamento, ya que iban a ser ellos los responsables de aplicar el EDP.

Los resultados de las primeras evaluaciones habían sido en general aceptables, pero habían visto con claridad que aún quedaban muchos aspectos mejorables especialmente la capacidad del mando para evaluar, que se debería subsanar para utilizar el EDP en términos de promoción.

Anexo 3

CAJA DE AHORROS DEL NOROESTE (B)

Representación sindical

Los dos sindicatos con representación significativa en los comités de empresa de la CAN son UGT (sindicato de ideología socialista) y CSI (sindicato independiente). En los últimos años, los resultados de las elecciones a comités han sido los siguientes:

	1991		1994		1998		2000	
	UGT	CSI	UGT	CSI	UGT	CSI	UGT	CSI
Central y oficinas de la capital	13	13	11	19	16	14	10	8
Provincia	0	8	0	10	4	6	12	15
Total	13	21	11	29	20	20	22	23
Comité Intercentros	3	6	3	9	6	6	6	6