



El buen gobierno, la acción social y la importancia de las personas caracterizan la gestión de Cajamar

Cajamar es una de las principales entidades financieras de Andalucía. Su misión y valores están ligados al apoyo del desarrollo local y al fomento de la economía social a través de su actividad financiera. El sistema ético y de responsabilidad social de la entidad se basa en cuatro pilares: buen gobierno, acción social, inversión socialmente responsable y modelo de gestión. La coherencia en las políticas de RSC llevadas a cabo en los últimos años ha sido valorada por los miembros del jurado del Premio "José Luis Pérez" a la Responsabilidad social de las Empresas, que le otorgaron el galardón correspondiente a este año.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito, es resultado de la fusión de las cajas rurales de Almería y de Málaga (2000) y de la vallisoletana Caja Rural del Duero (2007), así como de la integración de las cooperativas de crédito Campo de Cartagena (1989) y

Grumeco (2000). Se trata de una entidad de crédito de naturaleza cooperativa, asociándose sus valores y principal actividad al desarrollo local y al fomento de la economía social a través de la intermediación financiera y el diseño de productos y servicios competitivos.

FICHA TÉCNICA

Autor:	CARAZO MURIEL, José Antonio.
Título:	El buen gobierno, la acción social y la importancia de las personas caracterizan la gestión de Cajamar.
Fuente:	Capital Humano, nº 236, pág. 46, Octubre, 2009.
Resumen:	Cajamar es una de las principales entidades financieras de Andalucía. Su misión y valores están ligados al apoyo del desarrollo local y al fomento de la economía social a través de su actividad financiera. El sistema ético y de responsabilidad social de la entidad se basa en cuatro pilares: buen gobierno, acción social, inversión socialmente responsable y modelo de gestión. La entidad ha desarrollado varios programas de acción que le han permitido cumplir con sus fines sociales y corporativos, al mismo tiempo que ofrecer unas buenas condiciones laborales para sus empleados, siempre con unos criterios de gestión y administración basados en la minimización del riesgo y la transparencia. Cajamar ha obtenido en 2009 el Premio "José Luis Pérez" a la Responsabilidad social de las Empresas, promovido por Capital Humano y la ESTE-Universidad de Deusto.
Descriptor:	Premio "José Luis Pérez" / Responsabilidad Social / Buen Gobierno / Modelo de Gestión.



Denominación social: CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.
Dirección: Pl. Barcelona, 5. 04006 Almería.
Tel: 901 511 000
Web: www.cajamar.es
E-mail: cajamar@cajamar.es
Sector: Financiero.
Actividad: Cajas de Ahorros.
Plantilla: Más de 4.000 empleados.



En efecto, atendiendo a su misión, la actividad fundamental consiste en la provisión de productos y servicios bancarios en el ámbito minorista, dando respuesta a las necesidades de sus socios y clientes, y, en general, al conjunto de la economía productiva. La mayoría de sus socios y clientes son las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente agroalimentarias, así como la economía familiar. El catálogo de productos que se comercializa a través de la red de oficinas, que es el instrumento de distribución comercial más importante de la entidad, y base de su modelo de negocio de banca minorista, consiste en: operaciones activas y pasivas, servicios bancarios y financieros, seguros y productos de ahorro contractual, desarrollo de nuevos canales tecnológicos (banca electrónica, banca telefónica...), productos financieros desintermediados (fondos de inversión, fondos de pensiones...), etcétera.

Al cierre del ejercicio 2007, nos encontramos ante una entidad con más de 900 oficinas, más de 4.000 empleados, más de 500.000 socios, 1,4 millones de clientes, unos activos de más de 24.000 millones de euros y un volumen de negocio gestionado total que sobrepasa los 45.000 millones de euros.

PRINCIPIOS, VALORES Y MARCO ÉTICO DE ACTUACIÓN DE CAJAMAR

Las políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social corporativa vienen definidas por el Consejo Rector a instancias de la Asamblea General. Dada la relevancia que se reconoce a este ámbito transversal de nuestra actividad, que afecta a todas las instancias de la misma, se creó un comité delegado del Consejo Rector en materia de responsabilidad social corporativa. A instancias de este órgano, el área de Responsabilidad Social Corporativa, incardinada en el Gabinete de Presidencia, define los proyectos que se van a presentar al Consejo Rector para su validación y ratificación, y que, de forma conjunta, serán la materialización concreta de la política de responsabilidad social corporativa de Cajamar. Igualmente, el Consejo Rector y el comité delegado hacen un seguimiento periódico de la ejecución de las políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social corporativa.

La concepción que tiene Cajamar en torno a la responsabilidad social corporativa, en términos generales, se halla en sintonía con

la comúnmente aceptada por el conjunto de la sociedad, a pesar de que sea consciente de que sus límites conceptuales y pragmáticos de la responsabilidad social corporativa están sometidos todavía a un profundo y dinámico debate social inconcluso. No obstante, podemos decir que la responsabilidad social corporativa para Cajamar representa el compromiso voluntario de la entidad de contribuir a la mejora de la sociedad en todos los ámbitos, teniendo como referencia el bienestar y la justicia social, así como la sostenibilidad socioeconómica.

No obstante, Cajamar reconoce ciertas peculiaridades en cuanto a su concepción de la responsabilidad social, que ya han sido enunciadas por el presidente de la entidad. Así, entiende que la responsabilidad social corporativa se basa en cuatro pilares fundamentales que constituyen las líneas de actuación en este ámbito.

Los 4 pilares del Sistema Ético de Cajamar (SEC) son: Buen Gobierno, Acción Social, Inversión Socialmente Responsable (ISR) y Modelo de Gestión. El desarrollo de estos cuatro pilares, convertidos en retos futuros que vienen a determinar nuestro desempeño económico, social y medioambiental, así como nuestro diálogo con los grupos de interés, ha ido asociado paralelamente a un desarrollo institucional interno basado en el establecimiento de una serie de códigos de naturaleza ética que la entidad pone a disposición de cualquiera que esté interesado en conocerlos. Nos referimos fundamentalmente a los siguientes:

- El Código de Buen Gobierno Corporativo.
- El Código de Conducta.
- El Reglamento Interno de Conducta en el ámbito del Mercado de Capitales.
- Los Principios de Marketing Ético.
- Los protocolos y medidas que tienen como objetivo evitar el blanqueo de capitales.

Este desarrollo institucional posibilitará la incorporación de mejores prácticas en el

desempeño de nuestra actividad financiera, permitiendo mejorar igualmente tanto las relaciones internas como las relaciones externas con el conjunto de la sociedad.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El buen gobierno corporativo es el principal pilar de una empresa socialmente responsable. El reconocimiento y el diálogo con los distintos grupos de interés es un reto para Cajamar desde el punto de vista de las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo. Esta problemática no es ajena a la naturaleza y actividad de las cooperativas de crédito, y en concreto a Cajamar. Sin lugar a dudas, la implantación de buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo constituye un reto, e igualmente una oportunidad, para una entidad con una amplia base societaria, de naturaleza cooperativa e inmersa en un ambicioso pero ordenado proceso de diversificación funcional y geográfica en beneficio de los sistemas productivos y el desarrollo local.

La naturaleza fundacional y la vocación social de las cooperativas de crédito y cajas rurales plantean un punto de partida inmejorable para acometer políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social corporativa. Esta realidad hace que uno de sus pilares fundamentales, el buen gobierno corporativo, tenga unas peculiaridades determinadas frente a este mismo ámbito temático en las entidades financieras cotizadas: los bancos. Su vocación social y las nuevas demandas sociales están propiciando una revisión de la misión de estas entidades, pero también de los conceptos de democracia empresarial, de legitimidad y de representatividad de los órganos societarios.

Uno de los principios cooperativos con mayor trascendencia desde el punto de vista societario para las cooperativas de crédito es el de: "un socio, un voto". Este principio es una de las principales garantías del proceso democrático y de representación en Cajamar, pero también de la pervivencia de su vocación social y de su naturaleza fundacional. Y nuestra entidad quiere ir mucho más allá. Puesto que una parte de su actividad la dedica a clientes no socios, una de sus aspiraciones es compatibilizar las buenas prácticas de gobierno cooperativo con las buenas prácticas de gobierno corporativo,

El buen gobierno corporativo es el pilar de una empresa socialmente responsable. El reconocimiento y diálogo con los distintos grupos de interés es un reto para Cajamar



PSICOSOFT

Hacia la **Consultoría del Futuro**



reconociendo y fomentando el diálogo con los grupos de interés.

En este enfoque, la responsabilidad social corporativa tiene un amplio papel que cumplir como complemento a nuestra tradición cooperativa. El socio es la garantía y la correa de transmisión entre los valores y objetivos de la sociedad y de la entidad.

Las principales iniciativas de Buen Gobierno son:

- Una nueva concepción del papel del socio.
- El documento de bienvenida al socio.
- Dirección y ámbito corporativo.
- Formación en materia de buen gobierno.
- El Portal del Consejero.
- Informe de Gobierno Corporativo.

EL MODELO DE GESTIÓN

El proceso de mundialización al que estamos asistiendo en la actualidad está ampliando la estructura de los mercados, limitando las posibilidades reales de diferenciación de las ofertas y propuestas comerciales, de los recursos y de los activos físicos empresariales. Sin lugar a dudas, existe, especialmente en nuestros días, una relación inversa entre el desarrollo de los mercados y la pérdida de diferenciación de los activos y de los productos. Es decir, cuanto mayor es el grado de desarrollo y maduración de los mercados, mayor es el esfuerzo que deben realizar las empresas para establecer y comunicar elementos de diferenciación en su actividad y en sus propuestas comerciales.

El modelo de gestión es el instrumento conceptual que permite definir este tránsito, de lo indiferenciado a lo diferenciado, de forma coherente y unitaria en el seno de la organización. En este sentido, el modelo de gestión no es sino la forma genérica de hacer las cosas en el seno de la misma, el instrumento conceptual y teórico que inspira el diseño de los procedimientos y la toma de decisiones en un marco de coherencia sistemática.

Las empresas, por tanto, cada vez compiten menos en base a sus productos y servicios, y cada vez más en base a su modelo de gestión. La asunción del modelo de gestión

por parte de la entidad implica el esfuerzo constante de indagar acerca de sus ventajas competitivas y elementos diferenciadores que justifican su existencia en el mercado y el diseño de nuevas propuestas comerciales.

Es la existencia de un modelo de gestión competitivo la que permite desarrollar una propuesta comercial realmente efectiva, distintiva y diferenciadora con respecto al resto de propuestas comerciales, permitiendo proyectar en el largo plazo el acortamiento drástico del ciclo de vida del producto en los mercados actuales. Permite, por tanto, convertir escenarios y situaciones actuales en oportunidades futuras, transmitiendo estímulos eficaces al conjunto de los miembros que conforman la organización, así como al conjunto de personas que interactúan directa o indirectamente con ella.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAJAMAR

El modelo de gestión de Cajamar es el conjunto de principios teóricos transversales, de carácter operativo, que permiten convertir factores económico-financieros genéricos, de fácil y estandarizada accesibilidad, en productos y servicios específicos, englobados en una propuesta comercial netamente diferenciadora con respecto al resto de propuestas existentes en el mercado.

El modelo de gestión de Cajamar, a partir de estas consideraciones, está sostenido por cuatro pilares fundamentales:

- Las personas, en todos los sentidos, el fin último de la entidad.
- La estrategia, la capacidad de anticipar escenarios y desarrollar potencialidades.
- La organización, la respuesta interna de la entidad a un entorno en continuo cambio.
- Los recursos, los instrumentos con los que cuentan las personas para el desarrollo de las directrices estratégicas de la entidad en todos sus ámbitos.

EL MODELO DE GESTIÓN Y SISTEMA ÉTICO

Cajamar es consciente de que la persona es la depositaria del conocimiento y del talento en toda organización. La persona no es el



sujeto pasivo en el seno de la misma; es, ante todo, un agente innovador, creador de valor, creador de relaciones y creador de nuevos escenarios más complejos e interactivos. Nuestra entidad ha puesto a las personas en el centro de su actividad a partir de la definición de su sistema ético. Igualmente, en su modelo de gestión, las personas pasan a ser el centro motivador de toda actividad. Las personas explican y justifican nuestra actividad. Las personas no pueden compartir información de forma eficiente si no comparten valores y principios básicos de actuación. El sistema ético de Cajamar permite desarrollar la actividad en un entorno ético coherente, compartir valores y principios esenciales, y desarrollar la ciudadanía corporativa.

El modelo de gestión en Cajamar se plantea como uno de los pilares de su sistema ético. En este sentido, en la organización están convencidos que no sólo hay una forma de hacer las cosas, sino que es posible hacer las cosas de forma diferente y en sintonía con los valores comúnmente aceptados en el seno de la misma. El modelo de gestión en Cajamar es el mecanismo de transmisión entre los objetivos generales contenidos en la misión y las actividades concretas que realizan las personas que integran la organización, siempre concebidas en un marco de sostenibilidad económico-financiera, social y ambiental. En definitiva, en un marco de estabilidad, compromiso y de responsabilidad.

LA TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS

En el modelo de gestión, ideado para el desempeño de su actividad en un entorno ético y de sostenibilidad, se valoran los resultados en todos sus ámbitos. De ahí que, para cualquier proyecto que asuma la entidad, se consideren y estimen, al menos conceptualmente, la triple cuenta de resultados del mismo:

- La cuenta de resultados económico-financiera.
- La cuenta de resultados social.
- La cuenta de resultados ambiental.

En Cajamar coordinamos actividades, recursos y personas para ser eficientes en estos tres ámbitos, desarrollando, en todo caso, una inversión socialmente responsable, y reconociendo el contrato implícito que tenemos con la sociedad en términos de ética empresa-

Es la existencia de un modelo de gestión competitivo la que permite desarrollar una propuesta comercial realmente efectiva, distintiva y diferenciadora con respecto al resto de propuestas comerciales

rial y de responsabilidad social corporativa. Consideramos que la mejora de la eficiencia en los ámbitos social y ambiental conlleva, a medio y largo plazo, una mejora de la eficiencia económico-financiera; traduciéndose inequívocamente en una mejora reputacional para la entidad, así como en la eliminación de externalidades negativas eventualmente generadas por la organización.

EL CAPITAL HUMANO

Cajamar cuenta con una plantilla de 4.029 empleados, caracterizada esencialmente por su juventud, dinamismo, compromiso y su objetivo social. Todas estas personas conforman el capital humano de la entidad y, sin lugar a dudas, su activo más importante. Además, Cajamar mantiene una relación fluida y constante con sus prejubilados y jubilados, reconociendo su valor y su dedicación a la entidad. Para ello, apoya a la asociación de jubilados y prejubilados JUBIMAR, y fomenta su participación en el programa de voluntariado corporativo PROVOCA.

Cajamar entiende que la puesta en valor del capital humano, implicándolo en los objetivos de la entidad, pasa necesariamente por la implementación de políticas, medidas e instrumentos en diversos frentes. Nos estamos refiriendo a políticas, medidas e instrumentos relacionados con la igualdad de oportunidades, la diversidad, el apoyo continuo a la formación, la gestión de conocimiento y del talento, etcétera. Y todo ello orientado por la premisa del buen clima laboral, el diálogo permanente con los representantes de los trabajadores y con las organizaciones sindicales.

En el ámbito de la política de responsabilidad social corporativa, en 2007 la entidad decidió preparar un cuadro de mando sintético que permitiera reflejar la imagen fiel de su desempeño social. Este cuadro de mando permitirá establecer políticas de mejora en el tiempo, fomentando el diálogo con los grupos de interés.

POLÍTICAS DE IGUALDAD: EL PROGRAMA ÓPTIMA

En 2006 Cajamar firmó el protocolo de adhesión al Programa Óptima, un programa que tiene por objetivo principal el establecimiento de políticas, medidas e instrumentos de cara a la creación de las condiciones necesarias para la igualdad de oportunidades efectiva entre hombres y mujeres en el seno de la organización. En el diseño del programa se establecieron las siguientes medidas y actuaciones que se han ido implementando y desarrollando a lo largo de los años 2006 y 2007 en el seno de la entidad:

- Creación del Comité Permanente de Igualdad como garante de la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del Plan de Igualdad.
- Recogida de información consultando a fuentes secundarias, analizando la información y validando la misma, realizando cuestionarios a la plantilla, entrevistas en profundidad y grupos de discusión.
- Acciones formativas en el ámbito de la igualdad a directivos y mandos intermedios junto a la representación sindical.

A partir de las medidas mencionadas, se elaboró un diagnóstico de la situación de la entidad en materia de igualdad, con objeto de establecer una serie de medidas que permitan corregir la realidad a medio plazo, lo que ha dado lugar al Plan de Acción Positiva aprobado en enero de 2007. Entre las conclusiones del diagnóstico cabe destacar las siguientes:

- La plantilla de Cajamar cuenta con más hombres que mujeres, con una proporción de 60-40 por ciento, si bien en las incorporaciones de los últimos años hay una mayor presencia de mujeres (ocho de cada diez nuevos empleados son mujeres), hecho que permite anticipar una corrección de la situación en un corto horizonte temporal.
- Todavía se da una mayor presencia de personal masculino en los puestos de toma de decisiones y una mayor presencia femenina entre el personal administrativo.

Cajamar cuenta con elementos claves para integrar la igualdad de oportunidades que, sin duda, facilitarán la implementación del Plan de Acción Positiva y ofrecerá oportuni-

dades interesantes para su buen funcionamiento. Se destacan las siguientes:

- Existe entre el personal directivo y el conjunto de la plantilla en general una marcada sensibilidad hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el seno de las organizaciones, por lo que se da un marco propicio para la integración de prácticas de igualdad en la entidad.
- Desde la firma del protocolo, se han desarrollado acciones formativas en materia de igualdad de oportunidades, en los que han participado el equipo directivo y la representación sindical.
- Está en proceso de elaboración un Plan de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.

Los objetivos fundamentales del Plan de Acción han quedado definidos como sigue:

- Integrar la igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos.
- Promover el equilibrio en la participación de las mujeres y los hombres en la empresa.
- Defender la dignidad de las personas y la no discriminación por razón de género.

Objetivos específicos:

- Facilitar la presencia de las mujeres en la empresa en los niveles en los que su participación es menor.
- Facilitar el acceso de mujeres a la formación continua para la promoción.
- Desarrollar un programa de comunicación interno y externo que contribuya a la corrección de estereotipos de género en el sector en general y en la entidad en particular.
- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de todo el personal.

LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y LA VIDA PERSONAL

Las causas sociales sobre la necesidad de implementar políticas y programas corporativos de conciliación son muy diversas y comúnmente aceptadas:

- Incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo.



Cuánto le cuesta a su organización no saber **negociar**?

Aprender a resolver conflictos en equipos de trabajo, negociar en situaciones complicadas o mejorar habilidades persuasivas requiere algo más que intuición. **ENE, Escuela de Negociación** ofrece una solución formativa completa y eficaz para todo tipo de organizaciones.



Executive Education



Training Day



Workshop

Probablemente, el programa
más completo en Negociación

ENE | ESCUELA DE
NEGOCIACIÓN

902.15.35.15
www.enegociacion.es



- Moderada recuperación de las tasas de natalidad por el acceso a la paternidad de la generación del *baby boom*.
- Importancia del papel de la familia y nuevas morfologías de la unidad familiar y de los hogares.
- Necesidades de la formación continua. Ciclos formativos ininterrumpidos.
- Aumento de la esperanza de vida: mayor probabilidad de que se generen situaciones de dependencia en el seno de las familias.
- Necesidades de participación en las instituciones democráticas locales, provinciales, autonómicas y nacionales.
- Cambio de un enfoque presencial del trabajo, y pasando de los controles coercitivos, a un enfoque orientado a objetivos y basado en controles informales.
- Mayor exigencia a las empresas, por parte de la sociedad, para que contribuyan a la mejora del bienestar social.
- Las empresas, en el ámbito de su responsabilidad social, están asumiendo políticas de conciliación complementarias a las desarrolladas por el sector público. Las dificultades de conciliación entre la vida profesional y la vida personal son concebidas como un coste social y como una externalidad negativa.

Aparte de los costes sociales, la no implementación activa de políticas de conciliación tiene unos costes para la entidad que, en muchas ocasiones, es difícil de precisar o cuantificar, pero que han sido empíricamente demostrados: desmotivación, descenso de la productividad, pérdida de competitividad, bajas por enfermedad por causas psicológicas, menor implicación en los objetivos de la entidad, deterioro de la calidad del servicio y de la atención al cliente, pérdida de personas cualificadas (problemas de retención del talento), absentismo físico y presencial, conflictividad laboral, rotación, déficit formativo, etcétera.

Actualmente, Cajamar cuenta con una serie de instrumentos y medidas para la conciliación, englobados todos ellos en los siguientes ámbitos socialmente aceptados: ellos en los siguientes ámbitos socialmente aceptados:

- Políticas de flexibilidad: jornada y horario, jubilación parcial y posibilidad de licencia retribuida.
- Políticas de excepcionalidad: retribución de jornada, excedencias, maternidad, días de asuntos propios, permisos y traslados
- Políticas de servicios: ayuda para estudios, beneficios extrajurídicos, prestaciones y beneficios sociales (plan de pensiones y seguro de ahorro colectivo, condiciones preferentes de contratación), formación, retribución flexible.
- Políticas de apoyo profesional: servicios de asistencia médica preventiva, de asistencia psicológica, de asistencia jurídica, de recursos humanos.
- Políticas de cultura empresarial: Acremar, programa de voluntariado PROVOCA, libranza retribuida por acciones solidarias, clima laboral, igualdad (Programa Óptima), sistema ético y responsabilidad social corporativa.

ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL

El estudio del clima social identifica las percepciones colectivas acerca de diferentes aspectos relevantes de la organización y ello ha de ser un motivo de análisis y de reflexión para los departamentos y para la dirección. Ha de ser también un estímulo para iniciar actuaciones que permitan la mejora del ambiente laboral en los aspectos requeridos. La mejora del clima laboral es responsabilidad de todos. No cabe entender su estudio únicamente como un mensaje de demandas y reivindicaciones a la cúpula directiva, aunque ésta ha de analizar los diferentes resultados y plantearse en su caso las diferentes actuaciones que operen como palancas capaces de propiciar la dinámica social adecuada para conseguir la mejora del clima organizacional.

El estudio de clima laboral realizado en 2007 se ha centrado fundamentalmente en el análisis de cuatro grandes temáticas:

- Las diferentes facetas del clima organizacional o percepciones que los empleados tienen de la entidad.
- La valoración de las principales competencias y habilidades en la dirección de personas por parte de toda la línea

directiva (incluimos aquí a todas aquellas personas que tienen responsabilidad en dirigir a personas, como parte de su trabajo, desde el supervisor o el responsable de un proyecto hasta la Dirección General).

- La satisfacción de los empleados con diferentes aspectos del trabajo y de la organización.
- La actitud de compromiso con el proyecto y objetivos de Cajamar y la mayor o menor propensión a dejar la organización o el departamento o unidad de trabajo si fuera posible.

En términos generales, todos los datos del estudio indican que Cajamar presenta unos niveles de clima claramente positivos en lo que se refiere a la gestión personalizada del servicio por parte de sus empleados. Por otra parte se constata que hay un clima también claramente orientado a objetivos que se manifiesta tanto en el énfasis que se ponen en clarificarlos como en el que se realiza para conseguirlos.

GESTIÓN PROACTIVA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna es fundamental para la empresa de nuestro tiempo, en especial si se trata de empresas cuya actividad y resultados depende en buena medida del acceso y manejo de información, como son las entidades financieras.

La comunicación, en muchos casos, es la solución a una gran parte de los problemas organizacionales de las empresas. La gestión de la comunicación interna permite priorizar y jerarquizar la información desde la dirección y los órganos de gobierno de la entidad hacia el conjunto de las personas de la organización (comunicación descendente). Igualmente, la gestión de la comunicación interna permite que la información fluya desde todas las personas de la organización hacia la dirección y órganos de gobierno (comunicación ascendente).

La gestión activa y consciente de la comunicación interna en la empresa tiene efectos positivos en la motivación, en el clima laboral y en la productividad aparente y real. Permite una mayor formación de los empleados, desarrolla el sentimiento de pertenencia a la organización y dota de una mayor credibilidad

a las decisiones que se adoptan en el seno de la entidad. Del mismo modo, la gestión de la comunicación interna contribuye a transmitir los principios y valores que rigen una organización, eliminando ambigüedades, modulando el equilibrio entre la comunicación formal e informal, y haciendo posible que todas las personas puedan compartir los objetivos de la entidad, tanto los objetivos corporativos (misión y visión) como los objetivos estrictamente de negocio o comerciales.

Cajamar es consciente de la importancia de la gestión de la comunicación interna en el ámbito del capital humano, y del papel esencial que desempeña en el modelo de gestión. Para ello tiene implementadas políticas, medidas e instrumentos que permiten una gestión más eficiente de la comunicación interna asumiendo una concepción de mejora constante. La entidad cuenta con numerosos instrumentos de comunicación interna, entre los que podríamos destacar los siguientes: intranet (que incluye acceso al portal del empleado, a la información sindical y a la de las asociaciones de empleados), circulares, correo electrónico, mensajería y correo interno, teléfono del empleado, brandig interno, tableros de anuncios, planes de acogida, formación inicial y continua, agenda comercial CRM, reuniones con la alta dirección, eventos para empleados, canales sindicales, agendas, manuales y códigos, informes y memorias, audiovisuales y resúmenes de prensa, etc. Intranet de Cajamar.

LA APUESTA POR LA CALIDAD

Cajamar se autodefine como una entidad comprometida con la calidad, fomentando el compromiso y la aportación de todas las personas que conforman la organización. Ante este compromiso por la calidad, en los últimos años ha estado ajustando su estructura y adaptando su configuración interna a este fin, fruto de lo cual nace la Dirección de Calidad como órgano gestor de la misma.

La Dirección de Calidad quedó definitivamente estructurada a finales de 2006, si bien ha sido en el ejercicio de 2007 cuando se ha puesto en marcha el primer plan de calidad de la entidad, basado fundamentalmente en los siguientes hitos:

- Puesta en funcionamiento de la Unidad de Relación y Colaboración con Clientes,



cuyo cometido es el de servir como punto de enlace rápido y efectivo de los socios y clientes con la entidad para propiciar la mejor relación entre ellos. Se pretende que esta unidad sea la plataforma idónea en la que se puedan resolver las discrepancias, insatisfacciones y disconformidades que pudieran producirse.

- Creación de una unidad específica de Procesos de Certificación para gestionar cualquier iniciativa de certificación.
- Conocer y analizar la percepción que sobre Cajamar tienen tanto los “clientes internos” como los “clientes finales”.
- Creación y mantenimiento de un primer bloque de indicadores de calidad.
- Puesta en marcha de los primeros Planes de Mejora Continua (bajo un formato propio denominado como PPC = perfeccionamiento y potenciación de la calidad).
- Edición y traslado a distintos departamentos internos de propuestas de acciones correctoras que redunden en la mejor atención y gestión de los socios y clientes, basándose tanto en criterios de calidad como en criterios de buen gobierno corporativo.
- Seguimiento de los niveles de Calidad.

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS DE CAJAMAR

El objetivo primordial de las microfinanzas, y, en concreto, de los microcréditos, es evitar la exclusión financiera y social a través de la mejora de las condiciones de acceso a la financiación y a los servicios bancarios en general, evitando situaciones de usura o financieramente injustas. Los microcréditos se convierten en instrumentos muy eficaces para la transición al acceso a los canales

bancarios convencionales. Pueden optar a esta línea de financiación social las personas físicas o microempresas que, por carecer de garantías reales o historial crediticio, no tienen acceso a la financiación bancaria convencional y cuentan con un proyecto empresarial (de autoempleo) viable desde los puntos de vista económico-financiero, tecnológico y de mercado.

LA EXCLUSIÓN FINANCIERA Y LA ATENCIÓN AL MEDIO RURAL

Entre los objetivos fundacionales y sociales de nuestra entidad destaca precisamente la creación de instrumentos financieros que permitan paliar los efectos de la exclusión financiera en el medio rural.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ANÁLISIS DEL RIESGO AMBIENTAL EN OPERACIONES CREDITICIAS

La apuesta de Cajamar por el reconocimiento de su responsabilidad indirecta en el ámbito de este tipo de desempeño le ha hecho plantearse el establecimiento de políticas, medidas e instrumentos que permitan reducir el impacto medioambiental de su actividad crediticia, analizando de forma paralela la exposición financiera al riesgo medioambiental. Con este objetivo, en 2007, se ha aprobado y preparado la implantación de una herramienta informática, así como del correspondiente desarrollo metodológico y algorítmico, que va a permitir conocer el riesgo medioambiental del conjunto de las operaciones de activo que Cajamar tiene en vigor con empresas.

EL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA ACCIÓN SOCIAL

El Fondo de Educación y Promoción (comúnmente conocido por Fondo Social) es una partida presupuestaria característica, singular y genuina de las sociedades cooperativas que constituye el principal instrumento para el desarrollo de la acción social por parte de las mismas. El Fondo Social se dota con al menos el 10 por ciento del resultado neto anual de la entidad, si bien, en menor medida, puede llegar a dotarse con posibles donaciones y los rendimientos del propio fondo.

Los estudios constatan que hay un clima también claramente orientado a objetivos que se manifiesta tanto en el énfasis que se ponen en clarificarlos como en el que se realiza para conseguirlos

LOS PILARES DE LA SOLIDARIDAD

Cajamar se define como una entidad de naturaleza fundacional y de carácter social. Por este motivo, no quiere renunciar a implicar al conjunto de los empleados en su proyecto global, y para ello contribuye a crear herramientas que les ayuden a canalizar su solidaridad y su compromiso social. En definitiva, Cajamar promueve instrumentos para el desarrollo de la ciudadanía entre sus empleados desde la propia entidad, apoyándose, tanto desde el punto de vista financiero como organizativo, en tres tipos de iniciativas:

- Programa de Voluntariado Corporativo de Cajamar (PROVOCA)
- Equipo Solidario Cajamar (TEAMING).
- La Caja del Tiempo.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE CAJAMAR (PROVOCA)

El Programa de Voluntariado Corporativo de Cajamar, concebido como una iniciativa integral para la movilización del talento, el tiempo y la energía de los empleados de la entidad en favor del desarrollo de las comunidades locales y de la sociedad en su conjunto. Desde el año 2006 ha servido como punto de encuentro para todos los empleados interesados en promover un mundo más solidario y más justo desde la propia entidad, que dedican parte de su tiempo a iniciativas sociales, asistenciales y medioambientales. Por su parte, Cajamar contribuye con los medios financieros y organizacionales que permiten y facilitan la realización de actividades de voluntariado.

Entre otros, los objetivos básicos del programa son:

- Testar e identificar la presencia del voluntariado en la entidad.
- Identificar los valores éticos y de solidaridad con la actividad de Cajamar.
- Convertir a los voluntarios en transmisores de la política de RSC y de sus principios éticos.
- Fomentar el orgullo corporativo entre los empleados, mejorando el nivel de identificación de éstos con la misión y los objetivos de la entidad.

Cajamar promueve instrumentos para el desarrollo de la ciudadanía entre sus empleados desde la propia entidad, apoyándose, tanto desde el punto de vista financiero como organizativo

- Permitir que los empleados utilicen la entidad para desarrollar sus inquietudes relacionadas con la cooperación.
- Sensibilizar y promover iniciativas solidarias entre los empleados.
- Compartir un enfoque ético y responsable de las finanzas, pues somos una entidad financiera líder en banca cooperativa y en inversión socialmente responsable.

EQUIPO SOLIDARIO CAJAMAR

Esta iniciativa, que surge de la propia inquietud de los empleados de Cajamar, está basada en la filosofía de movimiento internacional teaming, cuyo objetivo fundamental es fomentar la solidaridad sin intermediarios, con total transparencia y sentido de la participación. Con una pequeña aportación de 1 euro, que se retiene directamente de su nómina mensualmente, los empleados de Cajamar se convierten en microdonantes solidarios. De este modo, contribuyen a mejorar la vida de las personas más desfavorecidas, conociendo de primera mano los resultados de su esfuerzo solidario y las mejoras conseguidas.

LA CAJA DEL TIEMPO

Es el tercer pilar de la solidaridad en Cajamar, y aunque está prevista su implantación en 2008 la hemos querido incluir en la presente memoria para que se pueda contemplar el proyecto solidario en su conjunto. La Caja del Tiempo es una iniciativa propia de Cajamar que surge de las experiencias del Banco del Tiempo, basándose en un espacio corporativo para el trueque de servicios personales entre empleados. A través de la plataforma, los empleados podrán ofrecer su tiempo y recibir el tiempo de otros compañeros. A través de la Caja del Tiempo se da un paso más en la ciudadanía corporativa, en la conciliación entre la vida personal y familiar y en un mayor conocimiento mutuo entre los empleados de la entidad. ▲