



**Javier Bartolomé,**  
CEO de  
**Multiasistencia**

Alberto Martín

# El talento es la combinación del compromiso, potencial y desempeño adecuado

*Multiasistencia es un grupo multinacional independiente proveedor de soluciones de externalización para grandes clientes corporativos, fundamentalmente, en los sectores de banca y seguros. Fundada a principios de los 80, está especializado en la gestión y reparación de siniestros procedentes de las carteras multirriesgo hogar de grupos aseguradores. En la actualidad, Multiasistencia es el operador independiente líder en esta actividad en España, Francia y Portugal. Entre otros reconocimientos, Multiasistencia cuenta con el Certificado de Empresa Familiar Responsable otorgado por la Fundación Más Familia, que reconoce su preocupación y las medidas ya implantadas para favorecer la conciliación entre la vida personal y profesional.*

¿Cuál es la evolución en los últimos años de la plantilla de Multiasistencia? ¿Qué características presenta esta plantilla?

Al mismo tiempo que el Grupo ha ido creciendo, la plantilla que lo compone también lo ha hecho. En lo que llevamos de 2011, se ha aumentado el número de personas que trabajan con nosotros en un 13%. La distribución por género es altamente femenina, con un 74% de mujeres, y la edad media se sitúa en los 32 años.

Para conseguir este crecimiento ¿qué retos y objetivos se han marcado a medio y largo plazo en la gestión y dirección de personas?

La estrategia es de crecimiento en varios ámbitos. Por un lado, trabajamos en el aumento de volumen de negocio en los productos tradicionales de la empresa, en la diversificación en nuevos negocios y en la expansión internacional. La gestión de personas se encamina hacia el perfeccionamiento de las competencias que tenemos actualmente, la incorporación de nuevos perfiles que cubran las nuevas competencias que son necesarias y el desarrollo de talento interno para ocupar posiciones nuevas y de mayor responsabilidad que surjan por el crecimiento y la diversificación.

**Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters:** Multiasistencia ha sido una empresa original. Una empresa que nació de una idea nueva y que ha crecido enormemente. En estos años ha cambiado, ha cambiado mucho pero sigue teniendo en la Gestión de sus Personas una de sus claves de identidad. Desde su original contrato emocional hasta el desarrollo de un joven equipo directivo.

¿Cuál es el futuro de la figura del director de Recursos Humanos en la empresa?

En Multiasistencia siempre se ha creído en el papel estratégico de la gestión de personas, por lo que la Dirección de Recursos Humanos estaba integrada en la Dirección General de Estrategia. Desde hace un año, esta Dirección de RR.HH. ha ganado protagonismo, pasando a ser una Dirección independiente que cuelga directamente del Consejero Delegado y participa en el Comité Ejecutivo.

En relación al Plan de Igualdad ¿cómo ha evolucionado el porcentaje de mujeres en plantilla y en puestos de dirección? ¿con qué objetivos trabajan y cómo?

El porcentaje de mujeres en plantilla se sitúa cada año en torno al 75% mujeres, 25% hombres. Un

En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más fuerza si cabe ¿cómo detectan y desarrollan el talento interno?

Utilizamos diversas herramientas que nos permiten diagnosticar lo que nosotros hemos calificado como talento: el grado de compromiso, el potencial y el desempeño. Hemos dividido al personal seleccionado en tres colectivos: directivos, líderes de futuro y jóvenes talentos. Las herramientas para identificarlos van desde feedback 360°, análisis de potencial realizados por externos, evaluación del desempeño mediante nuestro sistema MAPAS, entrevistas de RRHH, etc.

Para desarrollar el talento hemos elaborado planes de desarrollo individual con acciones formativas, coaching, mentoring o tutorías en función del colectivo al que afecte y proyectos de rotación en áreas que no son las propias ("Learning Friday")

## La gestión de personas se encamina hacia el perfeccionamiento de las competencias que tenemos actualmente

61% de las personas promocionadas en 2011 han sido mujeres. En puestos de gerencia y dirección el porcentaje de mujeres es del 50%, por ejemplo, en España Seguros, la mayor compañía del Grupo y se prevé que el número de mujeres en puestos directivos aumente con los nuevos programas de gestión del talento implantados, en los que apostamos como "Líderes de futuro" por 19 mujeres frente a 14 hombres.

para fomentar el cambio cultural, generar visión global, aumentar las conexiones entre áreas, etc.

¿En que consiste el Programa de gestión del talento?

La evolución y el interés por el crecimiento del Grupo Multiasistencia, así como los proyectos concretos de diversificación e internacionalización que se están llevando a cabo en nuestra organización,

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

hacen que sea esencial en estos momentos disponer de un modelo de Gestión de Talento interno que impulse el desarrollo de nuestros empleados con potencial y favorezca el flujo del talento desde posiciones técnicas a posiciones directivas. El objetivo del "Modelo de Gestión de Talento" es identificar a los profesionales del Grupo Multiasistencia que muestran potencial para ocupar posiciones de mayor responsabilidad, a través de programas de desarrollo específicos, y crear oportunidades de

mentados con alto potencial para gestionar de forma activa su desarrollo profesional y asegurar que cuentan en el menor tiempo posible con el perfil requerido para ocupar posiciones directivas dentro de la compañía. Su metodología también se estructura en torno a un plan de desarrollo individual (PDI) que integra acciones concretas de desarrollo (formación, experiencias, etc.) y exposiciones a otras áreas. En este sentido, la organización ha puesto en marcha una iniciativa "Learning Friday" que consis-

objetividad y confidencialidad (formación, feedback 360°, clima laboral...) o aquellos a los que no podríamos llegar sin una amplia red de colaboradores, como los procesos de selección, por ejemplo. El resto de tareas las realizamos internamente.

## ¿Qué buscan en la aportación de una consultora de RRHH?

Que completen proyectos a los que internamente no podríamos llegar por conocimiento, objetividad y confidencialidad.

## ¿Cuál es la filosofía que sigue la política retributiva de Multiasistencia? ¿Qué retos se han marcado en este ámbito?

Tenemos una política retributiva bastante avanzada. Aunque somos una empresa austera, damos mucha importancia a la meritocracia, por lo que todos los empleados tienen un porcentaje de retribución variable. El sistema de incentivos está ligado al desempeño y afecta a toda la organización.

Igualmente, llevamos varios años utilizando la retribución flexible en el Grupo y los empleados tienen la posibilidad de elegir su "paquete retributivo" (tickets restaurant, tickets guardería, formación, seguro de salud, etc.).

Nuestro reto a futuro es ligar aún más la retribución a las líneas estratégicas de la compañía e introducir elementos de retribución a largo plazo para fomentar el crecimiento y la retención.

## ¿Cómo se vincula la Responsabilidad Social Empresarial con la gestión de personas? ¿Cuál es el camino a seguir en esta materia?

De todo lo que hacemos, y tenemos, ser empresa familiarmente responsable, código ético, evaluación continua de nuestros valores, etc. debemos pasar a posicionarnos mucho más claramente en materias de RSC, haciendo valer lo existente y estableciendo líneas de acción relacionadas con RSC de forma específica.

## ¿Hasta qué punto es importante el tratamiento de la comunicación interna en el Grupo?

Muy alta. Tenemos varios canales, desde el portal del empleado hasta boletín interno bimestral, los desayunos o meriendas con la Dirección, los premios de Reconocimiento, nuestra intranet, etc. Es una área específica de la Dirección de Recursos Humanos y solemos comunicar frecuentemente, como una lluvia fina, de forma que al menos una vez a la semana haya alguna comunicación por parte de la empresa. Cada trimestre se realiza un evento sobre temas específicos de estrategia o líneas en marcha con la participación de todo el equipo de primer y segundo nivel directivo de todas las empresas y de todas las geografías, para fomentar la comunicación horizontal y existe un canal directo a Recursos Humanos para cualquier comunicación ascendente que el personal quiera llevar a cabo, además del contacto directo que se da en los desayunos o meriendas con la Dirección, ya nombrado ■

## El Programa de Gestión de Talento engloba tres diferentes subprogramas: de desarrollo directivo, líderes de futuro y jóvenes talentos

carrera para que puedan progresar al ritmo de Multiasistencia. Es un programa abierto a todos los profesionales del Grupo y selectivo, ya que sólo unos pocos podrán acceder al mismo. La selección de los profesionales que participarán en el programa se ha realizado por la organización conforme a criterios objetivos. El Programa de Gestión de Talento engloba tres diferentes sub-programas: el programa de desarrollo directivo, el programa líderes de futuro; y el programa jóvenes talentos.

En el primero de ellos, el objetivo es desarrollar el perfil directivo de los profesionales en posiciones directivas con el fin de mejorar su aportación de valor al negocio en su posición actual, anticipar su aportación valor futura y posibilitar su promoción dentro de las posiciones directivas de la organización. Para ello, se ha analizado la situación actual de cada directivo y sus perspectivas profesionales futuras como punto de partida para la elaboración de un plan de desarrollo individual directivo (PDI). El análisis se ha realizado a través de una herramienta de Evaluación 360°. Para ésta, se ha creado un catálogo de competencias directivas que integra comportamientos que sirven de indicadores para medir el potencial, desempeño y compromiso de cada directivo. Con los resultados de esta evaluación, el directivo, ayudado por un coach externo, elaborará su Plan de Acción que le orientará en la mejora de conductas que requieran un proceso de cambio y el refuerzo de aquellas consideradas fortalezas.

En cuanto al programa líderes de futuro, se han identificado mandos intermedios y técnicos experi-

te en poner a disposición del programa los viernes para que todos los líderes abandonen sus posiciones habituales de trabajo y participen de un proyecto de innovación en una área/departamento diferente. De este modo, ese día no sólo cambian de lugar de trabajo (incluso de ciudad o país) sino que además amplían sus conocimientos, visibilidad, red de contactos, etc. pasando a depender de otra dirección y enfrentándose a una realidad diferente. Además, durante todo el programa cada Líder del Futuro contará con un mentor con el propósito de que disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su visión global y desarrolle todo su potencial.

Finalmente, el programa de jóvenes talento selecciona personas con alto potencial con poca experiencia para ser incorporadas a Multiasistencia, e identifica personas de dentro de la empresa que puedan llegar a desarrollar su carrera internamente, con el fin de crear una cantera de profesionales preparados para aprovechar las oportunidades que la compañía ofrece cuando surgen nuevas vacantes internas. Se ha definido un itinerario de desarrollo específico para este colectivo que incluye rotación por diferentes áreas/negocios/geografías. Además, durante el programa cada joven talento contará con el apoyo de un tutor interno.

## ¿Existe una estrategia para la externalización de tareas de RRHH? ¿Con qué criterios externalizan algunos de estos procesos?

Externalizamos aquellos temas en los que un consultor externo nos puede aportar conocimiento,



Alfonso Jiménez, socio director, y Cristina Hebrero, gerente de PeopleMatters, junto a Javier Bartolomé, CEO de Multiasistencia.