

erthur



AXA winterthur

erthur



AXA winterthur

erthur



AXA winte

erthur

erthur

nuevos horizont

almuerzos
con talento

El departamento de Recursos Humanos es el aceite del motor, pero no el motor

El pasado mes de junio, la aseguradora francesa Grupo Axa anunció la adquisición de la suiza Winterthur por 7.900 millones de euros. Con esta acción, la compañía se sitúa entre los cinco primeros actores mundiales de este sector y el segundo en España. De hecho, la organización resultante en nuestro país suma un volumen de primas cercano a los 3.400 millones de euros, más de 3,8 millones de clientes, unos 5,48 millones de pólizas y más de 4.000 trabajadores. El departamento de RR HH ya está trabajando en la integración de ambas compañías, algo que, en palabras de su director, Ramón del Caz, se está haciendo con "transparencia, rigor y objetividad".

¿Cómo ha evolucionado el área desde que llegó a su puesto en el 2001 hasta que se ha producido el proceso de integración con Winterthur?

Cuando yo llegué a Axa Seguros en el 2001, el departamento estaba estructurado de una manera más tradicional, más funcionla y menos estratégica. Había una función de relaciones laborales; otra de prevención, seguridad y salud laboral; y una más de desarrollo, que englobaba todo lo demás. La función de Recursos Humanos de proximidad no estaba estructurada. Cierta es que existían una serie de corresponsales en el territorio, pero con unas relaciones muy difusas.

Al llegar, establecimos unos principios nuevos de gestión en donde el departamento no era el protagonista; es decir, es el aceite del motor, pero no el motor. Nuestra función es la de asesorar a los manager o mandos intermedios de cada zona. Así, esta figura se convierte en el verdadero responsable de Recursos Humanos, y nosotros únicamente estamos como técnicos o expertos asesores para ayudar a que ellos desempeñen eficientemente esta labor.

¿Qué es lo que hicieron para conseguirlo?

Partiendo de esta base, necesitábamos crear una verdadera cultura de procesos y de sistemas de recursos humanos, disciplinar a los manager y dignificar su función. Nuestra idea fue darle un toque gráfico, y por ello creamos una marca: "Axa seguros en marcha". Bajo este paraguas, diseñamos una mascota con el lema: "Tú haces la diferencia". Esto englobaba una serie de productos muy interrelacionados, como la gestión del desempeño, la identificación y el desarrollo de potencial, la comunicación, la compensación y la planificación estratégica de recursos humanos. Todo ello se entregaba como un paquete para que el manager lo gestionara de una forma integral y lo encajara en su proyecto y en su trabajo diario.

Además, creamos una red de distribución, y establecimos directores de Recursos Humanos territoriales, que son los que se encargan de gestionar las relaciones laborales y evaluar el trabajo de los colaboradores de cada área.

Y actualmente ¿cómo se estructura el departamento a partir de la integración?

El área está dividida en dos grandes zonas de actuación, aunque la forma de trabajar es muy transver-

sal: todos hacen de todo, y no hay una asignación clara de responsabilidades. Por un lado, se encuentra el área de Soporte de RR HH y especialización. Aquí se engloban las relaciones laborales y la prevención, con Carmen Corbatón; la gestión del conocimiento y procesos y la gestión del cambio, que lo lleva Carmen Polo; la compensación, beneficios y sistemas de información, de la que se ocupa Javier Yáñez; y M^a José Zueras lleva Formación

¿Cómo se está gestionando la integración con Winterthur?

El proceso de integración está siendo muy interesante, porque lo estamos haciendo en pie de igualdad, basándonos en tres principios fundamentales: transparencia, rigor y objetividad. Estamos explicando en cada momento lo que vamos a hacer, trabajando constantemente con los manager y entrevistando a los potenciales candida-

Nuestra función es asesorar a los mandos intermedios para que sean ellos los responsables de Recursos Humanos

y Desarrollo. Ellos dan todo el apoyo a los gestores generalistas que están trabajando en el negocio. Ahí tenemos tres grandes áreas, que luego tienen profesionales de recursos humanos trabajando para ellos: Servicio al Cliente, que lo lleva Álvaro Milán; dirección de Recursos Humanos Distribución, con Joan Díaz; y va a haber un nuevo puesto que es Gestión de RR HH en Servicios Centrales Barcelona. Estas tres figuras acumulan aproximadamente 13 o 14 managers de RR HH de proximidad a su cargo, que son responsables de relaciones laborales de su territorio.

Por otra parte, en el departamento también se asume la interlocución de la función de Recursos Humanos y de su gestión frente a las grandes áreas de la compañía. Por ejemplo, Carmen Corbatón es la directora de RR HH para el área financiera; María José Zuberías, para la de oferta... Esto nos permite, por un lado, que los miembros del comité ejecutivo tengan un interlocutor de nivel dentro de la función en RR HH para su problemática más específica; y por otro, entender que es una función generalista, más allá de la mera especificación.

tos de una y otra organización para tomar la mejor decisión, basada en competencias y ajustes.

Precisamente, para realizar este proceso de la mejor forma posible se ha creado un área de gestión del cambio, que está orientada a acelerar la unión de las dos organizaciones. Ahí estamos intentando trabajar en tres ejes fundamentales: comunicación, formación y gestión del conoci-



Ramón del Caz, director de Recursos Humanos de Axa Winterthur; Carmen Corbatón, integrante del departamento de Recursos Humanos de Axa Winterthur; María José Zuberías, integrante del departamento de Recursos Humanos de Axa Winterthur; Victoria Gismera, directora de Peplematters y Susana Marco, socia de Peplematters.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

miento. En otras palabras, queremos anticiparnos a las necesidades futuras dentro de la compañía para permitir desarrollar a las personas en la dirección adecuada.

Ahora bien, por encima de la integración, hay otro reto muy importante para la compañía que llamamos "Ambición 2012", y que consiste en ser la empresa preferida de los accionistas, los clientes, los distribuidores y los colaboradores. Pero para conseguirlo, tenemos que ayudar a la gente, y aquí Recursos Humanos desempeña un papel fundamental, con unas áreas de actuación en las que se debe trabajar, como productividad, ambición, calidad de servicio... y con el apoyo de las personas. De hecho, hemos cambiado nuestro lema "Tú haces la diferencia" por "Tu compromiso nos diferencia".

Lo que necesitamos para ser los preferidos es comprometer a la gente. Todo esto, además, cuenta con el apoyo y el liderazgo de Ángel de Castro, presidente del grupo.

Y para conseguirlo, hemos creado "Pasaporte 2012", una serie de acciones para alcanzar el compromiso con nuestros trabajadores, en términos no sólo de "qué espero de ti", sino también de "qué te voy a dar". De tal manera que queremos establecer un compromiso de doble vía. Por un lado, se van a recoger aquellos objetivos estratégicos de cada área y se van a especificar en qué puede contribuir cada colaborador para conseguirlos. Por otro, se establece qué apoyo les van a dar los managers y la compañía para la obtención de ese compromiso.

Y en cuanto a la formación, ¿cuáles son los pilares sobre los que se asienta la política de la compañía en este sentido?

Otorgamos gran importancia a la formación; de hecho, entre las dos compañías la inversión ronda los tres millones de euros

Es un asunto muy importante para nosotros. De hecho, entre las dos compañías la inversión ronda los tres millones de euros. Lo que hemos hecho ha sido crear una estructura que llamamos "Aulas". Así, por ejemplo, hay una de *management*, en la que hemos establecido un programa básico que luego se enriquece con distintos módulos añadidos opcionales. Son seis niveles que siguen todos los colaboradores que tienen responsabilidades de liderazgo. Además, aquellos módulos que entendemos que son importantes desde el punto de vista de la compañía los imparten dos formadores, uno externo y otro interno, que normalmente es miembro del comité ejecutivo o del de *management*.

Por otro lado, hay un aula financiera, donde impartimos conocimientos desde ese punto de vista. En este sentido, hemos creado un club donde se ha establecido una certificación oficial apoyada por una agencia de valores, y permitimos a muchos de nuestros distribuidores certificarse y hacerse miembros, ya que les permite ejercer su profesión mucho mejor y enriquecer su base de clientes.

También tenemos un aula de negocio, que se compone de diversas escuelas que aglutinan un gran número de programas. Sin ir más lejos, tenemos una escuela comercial, otra de servicio al cliente, otra de oferta para marketing y área técnica y probablemente desarrollaremos algo parecido con finanzas.

Todo esto compone un sistema complejo que, además, se enriquece con el desarrollo de cada una de las familias profesionales, donde hemos creado unas estructuras de carreras abiertas. Vamos diseñando cuáles son los puestos que existen en toda la carrera profesional de cada colaborador y añadiendo lo que las escuelas en cada caso recogen en sus programas para favo-

recer el desarrollo. A la vez, desde compensación, se van explicando cuáles son los valores retributivos que tienen los puestos en cada nivel, de tal manera que damos una visibilidad completa.

¿Qué beneficios sociales se ofrecen a los empleados?

Aquí, la estructura del Grupo Axa y Winterthur es distinta. Ofrecemos a los empleados la posibilidad de que los colaboradores se conviertan en accionistas. Por ejemplo, este año el 70% de colaboradores han comprado acciones. Se adquieren participaciones de un fondo, y el dinero ha de estar, en principio, cinco años; lo que ocurre es que hay unas condiciones de salida muy abiertas, que permiten recuperarlo antes. Después, tenemos seguros de vida, de accidentes, etc. En Winterthur tienen un esquema de beneficios sociales a la carta, donde el colaborador elige dónde quiere gastar la subvención que tiene asignada.

Por otra parte, ofrecemos beneficios cuya ventaja es que muchos de ellos están recogidos en el propio convenio colectivo, y eso da una garantía adicional sobre la permanencia y el disfrute, como el horario flexible, las ayudas para empleados con hijos con minusvalías y otras medidas importantes.

También estamos inmersos en un proyecto de conciliación de vida familiar y laboral y empresa socialmente responsable. Ya tenemos muchas cosas, pero estamos trabajando en cómo hacer que la gente las vea como realizables.

Asimismo, en la política de selección contamos con dos medidas. La primera es una bolsa interna de trabajo, donde salen todas las vacantes disponibles. La segunda es que ofrecemos igualdad de oportunidades a todos los grupos sociales. De

el almuerzo



hecho, los procesos de selección externos no se cierran nunca si no hay candidatos que representen al colectivo de mujeres, al de minusválidos físicos o psíquicos o al de inmigrantes. Además, queremos ir atrayendo candidatos de las escuelas de negocio, porque nuestra intención es dar a conocer la potencia de esta empresa para desarrollar a las personas. Creemos que con todo este tipo de oportunidades esta empresa puede ser muy atractiva para gente con talento y ganas de ese tipo de formación.

Por último, llevamos a cabo acciones de desarrollo para que exista la posibilidad de que los empleados que lo deseen puedan estar entre 4 o 6 meses trabajando en un proyecto en cualquier país de la vertiente mediterránea ■

redaccion@custommedia.es

Novedades en comunicación

El área de Comunicación en AXA Winterthur ha cambiado últimamente. La parte de comunicación interna se encontraba anteriormente dentro de RR HH, y ahora se ha creado un nuevo puesto –Comunicación interna-externa– incluido en el ámbito del consejero delegado. Así, todos los contenidos de responsabilidad dentro de comunicación interna está en RR HH, y la maquetación y el formateo es responsabilidad de Comunicación.

En este sentido, Ramón del Caz explica que tiene varias herramientas: "Aparte de las revistas y la intranet, bimensualmente se celebra el comité de *management*, una sesión de un día en la que el comité ejecutivo se reúne con 70 personas, los managers que les reportan directamente. Es un foro de comunicación donde se comentan resultados de la compañía, las tendencias previsibles, los proyectos nuevos, etc. Con toda esa información, se elabora un dossier que se envía a los asistentes para que se inicie todo un proceso de cascada, con reuniones con los equipos y con preguntas para el próximo comité".

Del Caz también destaca los "Desayunos con la dirección", en los que el consejero delegado se reúne con colaboradores de todos los niveles y responde a las preguntas

que se le hagan. Otra acción es "Viernes a las dos": una comida informal con los managers una vez al mes. Cada uno lleva un invitado de sus propios equipos y se habla de todo de manera distendida. Como complemento a lo anterior, también está "Recursos Humanos en directo", que consiste en presentar a los empleados el departamento en general o hablar sobre un tema en concreto.

Por otro lado, y de cara a la integración de ambas compañías, este responsable de AXA Winterthur asegura que se ha desarrollado por parte del área de Gestión del Cambio una herramienta interactiva a través de la intranet, para que cualquier persona que tenga alguna duda sobre este proceso disponga de un teléfono de información o un correo electrónico. También el consejero delegado tiene previsto desplazarse por todo el territorio nacional para entrevistarse con grupos de agentes, corredores y empleados.

Finalmente, tenemos pequeñas acciones de información escrita a través de teletipos. Por ejemplo, en el tema de la compensación, todos los años publicamos información que compara las tablas salariales y los beneficios sociales del convenio de Axa con las dos o tres empresas más importantes del sector.