

A portrait of Enrique de Martín, a middle-aged man with a mustache, smiling. He is wearing a dark grey suit jacket, a light blue shirt, and a red and yellow plaid tie. He is leaning against a white wall. The background is slightly blurred, showing what appears to be a window or a doorway.

Licenciado en Derecho y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, y con un master por la Universidad Pontificia en Derecho, Enrique de Martín (Madrid, 1958) ha desempeñado buena parte de su trayectoria profesional como funcionario público de la Administración del Estado, donde ha ocupado diversos cargos de responsabilidad. Más adelante decidió continuar su carrera laboral en la empresa privada, donde estuvo trabajando en el Grupo CASER y luego en Plus Ultra. Desde hace seis años ejerce como subdirector general de Recursos Humanos de Groupama Seguros.

Enrique de Martín,
subdirector general de Recursos Humanos
de **Groupama Seguros**

Alberto Martín

almuerzos
con talento

Estamos impulsando el salario emocional

Groupama Seguros es la filial en España del grupo de origen francés Groupama, que actualmente es la primera de las mutuas aseguradoras en Europa. La compañía comercializa todo tipo seguros, así como distintos productos financieros, tanto para particulares como para empresas, con toda clase de soluciones aseguradoras para las personas y sus bienes. A lo largo de los últimos años la organización ha ido absorbiendo a otras compañías que se han ido sumando a su proyecto. Actualmente, forman parte de la plantilla casi mil empleados, que son gestionados por el departamento que dirige Enrique de Martín.

¿Cómo es el área de Recursos Humanos de Groupama Seguros?

Nuestro departamento tiene tres grandes apartados: Selección, formación y desarrollo, Gestión de nóminas, administración y presupuestaria, y, finalmente, Relaciones laborales y prevención de riesgos. En total, somos un equipo de diez personas que gestionamos una plantilla de unos 950 empleados. Es cierto que esta cifra puede resultar algo escasa, pero también es verdad que muchas de las iniciativas en las que nos encontramos inmersos están subcontratadas. Y es que la política de nuestra compañía en este sentido es la administración por proyectos. El modelo de gestión de recursos

El segundo gran proyecto en el que estamos inmersos, y que se inició el año pasado, es mejorar nuestro portal corporativo. Y es que, al igual que se hace en el ámbito comercial, queremos desarrollar un CRM interno. Nuestro objetivo es que todas las áreas tengan a su alcance los conocimientos funcionales necesarios para desarrollar su trabajo y gestionar a las personas sin necesidad de tener que pasar por nosotros. Es una información mucho más transparente y descentralizada.

Por último, el otro gran proyecto está relacionado con la salud laboral. El año pasado iniciamos un estudio que ya está acabado sobre los riesgos psicosociales que tenemos. A partir de

nidad, tenemos ayudas para guarderías, para estudios, jornada de verano y de invierno... Asimismo, estamos en la fase final de la certificación CRA, que acredita a una organización como empresa familiarmente responsable y nos va a permitir ser una compañía reconocida porque cuida su política social. Además, dentro de nuestras instalaciones centrales tenemos un gimnasio, así como una terraza espléndida donde todos los años hacemos cinco fiestas para los empleados cuando empieza el verano. Por otro lado, contamos con el Espacio Groupama, que es la utilización de nuestro auditorio para la realización de acciones lúdicas sobre temas como el vino, los jamones, los perfumes, etc.

En resumen, estamos impulsando algo en lo que creo firmemente: el salario emocional. En una situación de crisis económica como la actual, y en la que la subida económica será en torno al IPC, nos preocuparemos por reforzar determinados aspectos emocionales. Por ejemplo, vamos a ofertar coches publicitarios donde el 50% de la cuota de *renting* la paga la empresa, en compensación por esa publicidad, y la otra parte la desembolsa el empleado a un precio muy razonable, y además se descuenta de la nómina. Quiero decir con esto que estamos impulsando aspectos de conciliación y de motivación. Nuestro afán es tener

En estos momentos de crisis queremos reforzar y demostrar nuestra preocupación por nuestros profesionales

humanos es el de la búsqueda del asesoramiento interno, ser consultores. En otras palabras, proponemos proyectos y después los desarrollamos conjuntamente con especialistas o con personas que en el mercado nos aporten una solución técnica adaptada a nuestra organización. Eso sí, el proyecto lo diseñamos aquí nosotros y la encargada de coordinarlo es una persona del departamento.

¿Cuáles son los principales proyectos que tienen ahora mismo en desarrollo?

En estos momentos, destacaré tres. El primero de ellos es una descripción de puestos de trabajo con un sistema futuro de evaluación del desempeño. Groupama Seguros es una compañía fruto de la fusión de varias empresas a lo largo de los últimos años. Por este motivo, estamos desarrollando una descripción de puestos de trabajo que nos permita proyectar las necesidades y el modelo estratégico de la compañía en España, que se sustenta fundamentalmente en una orientación hacia resultados y hacia el cliente. Además, hemos puesto en marcha un nuevo canal de distribución de nuestros productos a través de internet, denominado Clickseguros (www.clickseguros.es). De hecho, la incorporación de las nuevas tecnologías a nuestra actividad cotidiana y la forma de relacionarnos entre nosotros y con el cliente gracias a ellas es, sobre todo, lo que hace que tengamos que plantearnos esa descripción de puestos de trabajo.

ahí vamos a elaborar un programa con una serie de acciones para mejorar la salud de nuestros empleados desde el punto de vista de la reducción de estrés, de la ansiedad, de la movilidad, del bienestar físico...

¿Podría mencionar algún proyecto que hayan finalizado con éxito recientemente?

Precisamente a finales del año pasado firmamos con los sindicatos lo que para nosotros es un hito importante dentro de la organización: un plan de igualdad. De hecho, se trata del primero que se pone en marcha en el sector de los seguros. Y es que impulsar todos los temas relacionados con la igualdad y la conciliación entre vida profesional y personal va a ser uno de nuestros grandes objetivos para este año. Es más, estamos en negociaciones para contratar lo que hemos denominado Groupama Servicios. Se trata de la creación de una empresa que nos permita dar una serie de servicios personales en cuanto a guarderías, búsqueda de cuidadoras, gestiones administrativas... En definitiva, una empresa que permita a todos los empleados poder conciliar mejor su vida personal y profesional.

¿Pero no tenían ya vigentes medidas de este tipo?

Por supuesto, pero esto es un paso más. En temas de conciliación hemos flexibilizado horarios, hemos ampliado el permiso de pater-

Canales de distribución

Groupama Seguros dispone de tres canales de distribución a través de los cuales agrupa su negocio. El primero es el de Mediadores, Agentes y Corredores de Seguros. La compañía cuenta con una red de distribución de más de 6.000 profesionales repartidos por todo el territorio nacional, así como una extensa red de sucursales propias, oficinas comerciales y direcciones territoriales. El segundo es lo que denominan las Instituciones. Básicamente, éstas abarcan el Canal Banca Seguros, el Canal Grandes Distribuidores y el Canal Directo. Todo esto se lleva a cabo a través de acuerdos con diferentes instituciones financieras, bancos y cajas, grupos de afinidad y similares. Y el tercero es el Canal de Venta de seguros por internet a través de la compañía Clickseguros.

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

personas integradas, comprometidas y, para eso, también ofertamos acciones formativas, de política social y conciliación para mantener un buen clima laboral.

Ya que lo menciona ¿cuál es la política formativa de la empresa?

La formación que damos hay que entenderla en una doble vertiente. Por un lado, a los empleados y, por otro, a los mediadores. El sector asegurador tiene una característica muy especial y es que tenemos obligación de dar formación a nuestros mediadores, fundamentalmente a los agentes. En ambos casos en los últimos años hemos intentado potenciar mucho la formación on line.

Ahora, incluso, hemos logrado un acuerdo con la Universidad Complutense de Madrid para crear una carrera profesional con un grupo muy específico de empleados que se encuadran dentro de la red de venta directa. Se trata de una carrera profesional de tres años de duración con una serie de módulos formativos en *blended learning*.

Sin duda, es algo novedoso y cuando finalizan se les entrega una certificación profesional que, por un lado, nos sirve a nosotros para mejorar su prestación profesional y, por otro, a ellos para mejorar sus competencias profesionales.

Además, hay que reseñar que en el caso de la formación a mediadores hemos avanzado mucho. Tenemos un proyecto, denominado Nexus, gracias al cual se han abierto en los últimos años 130 oficinas franquiciadas, a cuyos responsables también nos encargamos de darles formación sobre la gestión de una agencia de seguros, así como sobre el *know-how* de Groupama.

Por otro lado, este año estamos abordando con la ayuda de una consultora externa un programa de perfeccionamiento de la función de los directores de oficina. Además, y puesto que la matriz de esta compañía es francesa, estamos llevando a cabo en este país una serie de programas de intercambio profesional y de experiencias. Incluso se está iniciando un plan internacional de desarrollo de directivos en el cual están participando empleados de la compañía y que queremos extender desde el punto de vista de intercambio profesional.

Comentaba antes que han apostado en los últimos años por la formación on line. ¿Qué peso tiene ésta con respecto a la presencial?

Ahora mismo se encuentra en el 40% en on line y el resto es presencial. Ahora bien, este año casi con toda seguridad vamos a superar esa cifra. Evidentemente, eso ha requerido una inversión importante en medios tecnológicos. No en vano, uno de los valores que más se han incentivado en los últimos años ha sido el de la innovación tecnológica, no solamente en nuestra área, sino en toda la compañía. Por ejemplo, la creación de Clickseguros, que opera exclusivamente en el mercado español, creo que es una buena manifestación de la capacidad de innovación y de anticipación que tiene Groupama ahora mismo.

¿Tienen algún sistema de evaluación del desempeño? y ¿Cómo influye éste en la política retributiva de la empresa?

Contamos con un sistema de retribución variable basado en tres pilares. Por un lado, el objetivo de compañía que nos exigen desde nuestra empresa matriz en Francia. Es un variable universal, que lo cobran todos los empleados de la organización perceptualmente. Cada uno tiene un porcentaje por su salario fijo. A continuación está el objetivo del área de negocio donde trabaja cada profesional. Finalmente, la evaluación del desempeño constituye la llave de la valoración en la retribución variable. Por ejemplo, si la evaluación del desempeño por parte del responsable es de un 80%, su retribución, a

Groupama Seguros, en cifras

- El volumen de facturación de Groupama Seguros en 2007 fue de 14.900 millones de euros, mientras que el resultado neto ascendió a los 938 millones de euros.
- Los fondos propios durante 2007 fueron de 429 millones de euros, las inversiones se situaron en 1.622 millones de euros y el margen de solvencia en un 273%.
- El Grupo Groupama se instala en España en 1988, bajo la denominación de Groupama España, pero la historia de las diferentes compañías que la componen se remontan a 1860.
- Hoy en día, y tras la fusión de diversas empresas en la última década, la plantilla de la organización está compuesta por unos 950 empleados, con una edad media que se sitúa entre los 37 o 38 años.

las tareas rutinarias en las áreas de contratación, siniestros, negocios, apoyo, soporte, servicio... Todos los aspectos más mecánicos se realizan sobre aplicaciones informáticas, de tal forma que el perfil de trabajador que se ocupaba de estas tareas ha desaparecido. Eso ha hecho que en los últimos años las personas que se han ido incorporando a la compañía tengan un grado de cualificación mayor. Por supuesto,

Nuestro afán es tener personas integradas y comprometidas y por eso ofrecemos formación, conciliación y buen clima laboral

pesar de que la compañía y el área hayan conseguido otros resultados, será el 80%. Por tanto, es la llave porcentual respecto a las otras variables.

¿Cuál es el perfil de empleado que tiene Groupama en España?

El perfil de esta compañía ha cambiado en los últimos años. La innovación tecnológica ha hecho posible afrontar de otra forma muchas de

eso no significa que estemos buscando titulados superiores o medios. Sin ir más lejos, una experiencia que nos ha dado un resultado muy óptimo ha sido el programa de prácticas en alternancia, gracias al cual todos los años recibimos a un grupo de alumnos de Formación Profesional en distintas áreas que, posteriormente, en su mayoría, se integran en la compañía. Todas estas incorporaciones ha hecho posible que la empresa se rejuvenezca. De hecho, hoy en día, según las últimas estadísticas que manejamos, la edad media está en torno a los 37 o 38 años. También esto se ha debido a la importante política de prejubilaciones que hemos llevado a cabo tras la integración de varias compañías en Groupama Seguros.

Para finalizar, ¿cuáles son los principales retos que tiene ahora mismo el departamento?

Los retos son los mismos que los proyectos que he comentado anteriormente: mejorar la interrelación y gestión de personas, dando transparencia a esa información en toda la organización, profundizar en la conciliación personal y profesional, optimizar la formación e-learning y también avanzar en temas de salud laboral.

En este sentido, contamos ya con un servicio médico que desarrolla una labor importante de asesoramiento y mejora. Además, a través de nuestra intranet se envía a los empleados información sobre aspectos de salubridad desde el punto de vista personal y profesional. También tenemos mucha ilusión por conseguir el certificado de empresa familiarmente responsable. Finalmente, el último gran desafío que tenemos para este año y el próximo es la apertura del proceso de negociación del convenio de empresa ■



De izquierda a derecha: Clara Martín García y Beatriz López-Rioboó Pérez-Cepeda, de PeopleMatters; Enrique de Martín Sánchez-Patón y Paloma París, de Groupama; y Alfonso Jiménez, de PeopleMatters