

SALA DKV integralia



Josep Santacreu,
consejero delegado
de **DKV Seguros**

Iniciamos nuestros programas de responsabilidad corporativa para crear compromiso en empleados

Josep Santacreu es un alto directivo excepcional. Y no sólo porque los resultados de la aseguradora que dirige se superen año tras año en un contexto económico difícil, sino porque en gran parte gracias a su labor, casi 250 personas discapacitadas trabajan en el call center que gestiona la Fundación DKV Integralia que ideó hace diez años para mejorar la atención a los clientes de DKV Seguros y que hoy llena de orgullo a todos los empleados de la compañía. Es también uno de los pocos gestores capaces de coger el teléfono para pedir a otros consejeros delegados que recolecten a directivos muy válidos, de los que ha tenido que prescindir en momentos de fusión empresarial. Y es también excepcional cuando se emociona al hablar de esas historias personales de superación de quienes, más allá de sus dificultades y discapacidades personales, consiguen darnos a todos una lección de lucha y felicidad personal.

¿Cómo cree que debería generarse un entorno de confianza en la organización para que sus colaboradores decidieran dar lo mejor de sí mismos?

La dirección de personas tiene un papel muy importante a la hora de decidir qué ambiente de trabajo y de confianza tienes que crear y qué mimbres tienes que preparar para que el cesto salga.

Desde una óptica individualista, el fin último de la sociedad es que cada uno de los individuos sea pleno, feliz, sano, trabaje a gusto, esté motivado... y en una empresa esto se busca para la suma de sus empleados, clientes y proveedores.

En esta reflexión de cómo promover la felicidad en el puesto de trabajo, cómo crear entornos que ilusionen, que apasionen en el desarrollo de una tarea común, hay un componente muy fuerte de la salud. Se sabe científicamente que el estrés laboral está directamente relacionado a enfermedades cardiovasculares, y el estrés está muy vinculado a la calidad de dirección. A alguien que soporta una mala dirección se le recomienda que se lo piense y busque un cambio y, a la inversa, para la empresa trabajar en estos temas es fundamental pensando en la calidad del trabajo pero también en la salud individual.

La relación entre el compromiso que cada individuo mantiene con su trabajo y su propia salud está demostrada por estudios científicos. Análisis de Gallup en Estados Unidos con personas muy mayores, de más de 95 años, concluían que más del 90% de ellas declaraba haber disfrutado mucho trabajando. Habían estado comprometidos con su trabajo, se lo pasaban bien trabajando y más de un 80% decían que habían trabajado hasta los 80 años.

¿Qué implicación tiene la empresa en este tema?

En DKV reflexionamos, a través de la Fundación Edad y Vida, acerca de la responsabilidad de las empresas en crear un entorno para las personas jubiladas de plenitud y de ocupación. Esto no podemos dejarlo en manos sólo de las ONG, el Estado y organizaciones de personas mayores... creo que las empresas tenemos la responsabilidad de preparar a nuestros profesionales para que cuando llegue el momento sepan vivir adecuada y plenamente y

buscar fórmulas de transición de la vida laboral plena a la inactividad profesional...

Desde el mundo de la empresa hay que repensar muy a fondo la transición de la actividad plena a la no actividad, buscando situaciones de proporción e implicación distinta y, también hay que ayudar a preparar a nuestros profesionales sobre cómo llegar con plenitud, porque lo que está claro es que

Las empresas tenemos la responsabilidad de preparar a nuestros profesionales para la jubilación

para vivir años de plenitud hay que tener una ocupación que te llene y eso no se improvisa.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters. El libro "El mayor activo", editado por PeopleMatters, es una recopilación de experiencias personales y empresariales sobre la transición de la plena actividad a la jubilación. En él se ponen de manifiesto grandes problemas de adaptación social y familiar ante una situación de inactividad.

¿Qué papel atribuye a la aportación individual de cada empleado en su compromiso con la empresa?

Es cierto que hay que apelar a la parte más creativa de cada uno, pero también lo es que el perfil de las personas es distinto. Hay gente que disfruta siendo el explorador y otros siendo el explotador: Hay quien se realiza encontrando la mina y cuando ya la ha encontrado prefiere que la explote otro. Mientras que ese otro sufriría mucho con la incertidumbre de la exploración. Las empresas hemos de intentar integrar equipos adecuados para cada objetivo.

¿Y al orgullo de pertenencia?

Es importante que la gente perciba que contribuye, pero no sólo a mejorar el negocio, sino también a otras cosas que tienen mucho sentido. Cuando en DKV Seguros empezamos hace doce años a desarrollar nuestros programas de responsabilidad empresarial lo hicimos con el principal objetivo de potenciar un elemento transformador de la cultura de la antigua Previsas para crear una cultura de

mayor confianza y compromiso de los empleados. No lo planteamos nunca como una acción reputacional, aunque luego haya resultado ser un tema muy potente para la reputación o el impacto en nuestros clientes. La plantilla que integramos provenía de una cultura de empresa familiar, muy autárquica y jerárquica, y queríamos ir hacia una organización más moderna, más abierta y más

comprometida, dentro de una multinacional moderna y responsable. Empezamos de forma tímida y ahora la RC forma parte del ADN de nuestra organización.

¿Resulta más fácil ser responsable cuando el negocio va bien o pueden hacerse también reestructuraciones de forma responsable?

El primer año que recibimos premios de recursos humanos –más tarde llegaron otros- habíamos llevado a cabo una reducción de plantilla, porque habíamos integrado a dos compañías. Teníamos duplicidades territoriales y funcionales y no existía una perspectiva de crecimiento rápido que justificara mantener esa estructura. En cambio, el impacto en términos de satisfacción de empleados no fue muy grande y recibimos premios de reconocimiento.

Creo que la importancia radica en cómo lo haces: hay que ser transparente y coherente. Esto es más que una asociación: es un matrimonio. La vida laboral, la decide cada uno; desde el consejero delegado a cualquier empleado, cada uno decide estar aquí o no. Y lo que pides es que esta organización te trate adultamente y sea razonablemente transparente.

En esos momentos complicados hay que explicar qué es lo que pasa y cómo se va a resolver. Y, después, lo que haya que hacer debe hacerse desde la óptica del compromiso de la organización, empezando por la selección de las personas que se quedan en la organización y cómo se organizan las salidas, cómo se hace el acompañamiento...

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

¿Cómo actuar en momentos de conflicto individual con alguno de los colaboradores?

En estas situaciones, desde la óptica de la dirección de personas, es cuando se puede realmente medir el nivel de excelencia de la organización y de un directivo en concreto. Cuando las cosas van bien todo resulta más fácil. A mí no me ruboriza explicar que, cuando tuve que plantear la salida de algunas personas con la integración de Victoria Meridional en 2004, yo personalmente telefoneé a varios consejeros delegados de aseguradoras pidiéndoles que les entrevistaran porque se trataba de profesionales muy válidos de los que no teníamos más remedio que prescindir.

Otra de las situaciones críticas es el despido de alguien. La importancia radica en cómo y por qué lo haces, cómo lo explicas... En lugar de esconderlo puede verse como una oportunidad para que el resto lo entienda y reforzar así nuestros valores.

¿Cómo son las personas de DKV Seguros?

Nuestros responsables de selección tienen el encargo de valorar en los candidatos sus capacidades para la función pero también muy claramente sus valores. Alguien que no encaje con los valores que nos hemos dado entre todos -trabajo en equipo, sostenibilidad, responsabilidad, innovación, orientación a resultados- no puede funcionar en nuestra organización.

Otra fase muy importante, más allá de la selección inicial, es el reconocimiento y el premio. En nuestra casa hemos prescindido de algún directivo con buenos resultados porque era irresoluble su relación con sus subordinados y eso generaba un mal entorno de trabajo. Eso sí, siempre hay que ayudar si la persona tiene buena disposición para aprender.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters. Creo que en la visión de la dirección de personas hay mucha responsabilidad, en el caso español, de las escuelas de negocio.

La calidad del profesorado en otras áreas de gestión -marketing, finanzas, etc.- respecto de la gestión de las personas es muy superior. Y eso sí sería muy medible con la valoración de los alumnos.

Tenemos muy buenas escuelas de negocio pero si comparamos la valoración media en los programas de alta dirección de las tres mayores escuelas de negocio entre las asignaturas y profesores de RR HH respecto al resto de materias, creo que hay una diferencia, como mínimo, de cuatro puntos, en perjuicio de las de Recursos Humanos.

Y, al final, generación a generación, eso se va visualizando como una materia no relevante, cuando en realidad es la que aporta un valor diferencial en la gestión directiva.

¿Cómo ve Josep Santacreu la figura de RR HH?

En DKV próximamente le vamos a cambiar el nombre. No nos gusta lo de 'Recursos Humanos'. Destacaría que el tema de la dirección de personas es tan importante que no puede residir sólo bajo la tutela de un área. La responsabilidad de la dirección de personas es de todos los directivos de la compañía. Y para visualizarlo, este año, por primera vez, una parte de los incentivos de los directivos de DKV Seguros están ligados a la satisfacción de sus empleados. En función de la participación y del resultado de las encuestas de clima, un porcentaje de su retribución variable cualitativa -en concreto un tercio- depende de la dirección de su equipo.

Pero, dicho esto, diría que, en general, los directivos españoles tenemos muy buen corazón pero muy mal método. Nosotros hemos puesto en marcha el reconocimiento y el bonus para enfocar hacia aquí el trabajo de los directivos, pero luego lo hemos de dotar de método. Recursos Humanos, más allá de sus funciones tradicionales, tiene también que garantizar la homogeneidad en la selec-

ción y el reconocimiento, tiene que detectar dónde se dan problemas y no dejarlo todo en manos de cada unidad de negocio. Así, se da un doble movimiento: la función de RR HH es cada vez más del directivo con negocio a su cargo, pero también cada vez más el área de Recursos Humanos debe ir más allá de lo que venía haciendo tradicionalmente. Es un papel más virtual, más estratégico, de detectar dónde hay problemas, de anticiparse, de ver dónde hay áreas de necesidad, de hacer propuestas.

Quando relanzaron el Plan de Igualdad en el año 2009 querían reforzar la equidad. ¿Qué importancia le conceden?

Yo estoy bastante en contra de la equidad y muy a favor de la justicia. Soy partidario de dar a cada cual lo que se merece, porque no nos merecemos todos lo mismo y en temas de gestión de personas todavía menos. Yo no puedo tratar a una persona con discapacidad igual que al resto, le tengo que dar un plus de apoyo. En recursos humanos, lo importante es identificar dónde tienes el problema y, cuando lo tienes, tratar de actuar para compensar ese desequilibrio. Por eso yo hablo más de un concepto de justicia: sobreactuar es necesario para evitar situaciones de agravio que se dan sin tú darte cuenta.

Nuestra plantilla está compuesta por casi el 59% de mujeres pero, cuando ascendemos en la escala directiva, ese porcentaje disminuye notablemente. Tenemos la obligación de reflexionar acerca de qué hemos de hacer para ir equilibrándolo y no perder el 59% del talento de nuestra organización por el camino. Y de ahí nace el Plan. Tenemos que ser muy cuidadosos en que no haya una política retributiva discriminatoria, que el plan de formación apoye también a las mujeres... Pero también a las personas con discapacidad: en cualquier nueva búsqueda les damos la primera oportunidad.

Antes comentaba que habían prescindido de personas con buenos resultados pero sin valores, pero ¿qué sucede cuando no hay resultados pero sí esfuerzo e intención?

Entonces hay que dar tiempo y apoyo para que la gente consiga sus objetivos y aún así no se consiguen, explorar si ése es el puesto adecuado. Hay que ver quién está en el autobús y también qué asiento ocupa.

Estoy en contra de prescindir de alguien que hace todo lo que puede pero no alcanza los objetivos

Pero, ¿cuántas oportunidades de cambio pueden ofrecerse?

Estoy absolutamente en contra de prescindir de alguien que hace todo lo que puede pero no consigue unos determinados resultados.

Nunca abandonamos a alguien que asume un reto difícil y que por motivos externos o cualquier otro, no lo alcanza, sea un empleado o un directivo. En cambio, alguien que ataca los valores, a esos ni un minuto.

Me gustaría acabar refiriéndonos a la Fundación DKV Integralia porque creo que es un estandarte de su filosofía. Recientemente ha cumplido diez años de vida y da trabajo a casi 250 personas con discapacidad, ¿qué valoración hace de ella?

La Fundación nació por una combinación de intereses del Plan Estratégico de 1999, por el que queríamos mejorar la atención al cliente utilizando nuevos métodos. En aquellos años cualquier cliente tenía que ir a la sucursal para realizar cualquier trámite y decidimos mejorar esa atención y, en paralelo, reflexionar sobre qué acciones de responsabilidad empresarial podíamos llevar adelante y ahí surgió la idea del tema de call center y decidimos crear una fundación. Ahora DKV representa menos de la mitad de su volumen de negocio, dispone de cinco localizaciones...

Desde hace algo más de un año se llama DKV Integralia, y de su patronato formamos parte muchos directivos de la compañía y le dedicamos mucho tiempo.

El balance, por supuesto, es muy positivo y no se trata de una frase hecha. Se ha llegado a convertir en una situación sorprendente en nuestra vida. No podíamos imaginar que esto pudiera funcionar, diez años después, tal y como funciona.

Si hace una década me hubieran dicho que en nuestro call center tendríamos menos absentismo que en la media de los call centers, con el 100% de empleados con discapacidad y gran discapacidad, no me lo creo...

Los empleados de la Fundación DKV Integralia se sienten comprometidos porque perciben que DKV Seguros ha puesto en sus manos su valor más importante: la atención a sus clientes. Y ellos no pueden fallar ■

redaccion@equiposytalento.com

Josep Santacreu junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

