



Alberto Martín

Nicolás Luca de Tena,
presidente de **Multiasistencia**

El 90% de nuestras promociones internas las ocupan mujeres

Multiasistencia es una de las pocas compañías que en este momento económico sigue dando trabajo a los gremios de carpinteros, fontaneros, albañiles y pintores. Gestiona con éxito más de la mitad de las reparaciones domésticas que las aseguradoras externalizan gracias, según su presidente, tanto a profesionales de plantilla –básicamente su call center– como a autónomos y empresas subcontratadas de reparación, sus dos estandartes en satisfacción del cliente. Dos colectivos a los que gestionar para asegurar el éxito, con mucha formación, el primero, y mucho análisis y supervisión, el segundo.

Multiasistencia es la mayor compañía europea en gestión de siniestros y reparaciones domésticas, con unos 1.000 empleados, de los que 850 están en España y el resto en Francia y Portugal. ¿Cuáles son sus retos en materia de gestión de personas, considerando que aproximadamente la mitad de su plantilla la compone el call center de atención al cliente, con un nivel de cualificación medio y que, además, cuenta con unos 115 mandos y directivos con estudios superiores?

Durante los últimos años hemos estado diseñando políticas y herramientas de Recursos Humanos para profesionalizar la función, armonizar procesos y dar

Lo que pasa es que las compañías siempre tienen retos y desafíos en los que aún puedes seguir contribuyendo mucho y la estrategia, la innovación y los nuevos proyectos son los que me ilusionan.

¿Hasta qué punto podría decirse que Multiasistencia es fruto de la forma personal de entender los negocios de Nicolás Luca de Tena?

Alfonso Jiménez, socio director general de PeopleMatters: Multiasistencia es una empresa con cultura, una cultura que rezuma innovación y emprendimiento. Es un claro ejemplo de cómo el

Además de Multiasistencia, que gestiona siniestros, también preside MGA, otra compañía de servicios que sólo opera en España. ¿Cuál es la contribución al negocio de cada área?

Nuestro core business es la gestión de siniestros, que representa el 70% de nuestro negocio. Operamos en España, Francia y Portugal y en los tres mercados somos líderes. España es un mercado maduro, con crecimientos consolidados, pero en Francia y Portugal el negocio está empezando a estallar y presenta muy buenas perspectivas. En Portugal tenemos un socio muy poderoso, Caixa Geral, que nos aporta mucho recorrido, y nuestro negocio en Francia está duplicando sus resultados cada año.

El otro 30% de nuestro negocio viene de MGA, que sólo opera en España, y que tiene tres líneas de actividad: programas de fidelización, gestión de los cambios de domiciliación y gestión de otro tipo de siniestros.

Nuestros principales clientes son aseguradoras, para las que hacemos la gestión de sus siniestros, y bancos, a los que ofrecemos toda una larga serie de servicios, como gestionar los

Nuestro negocio de gestión de siniestros en Francia y Portugal crecerá mucho y muy rápido

acceso a todos los empleados a las mismas oportunidades. El reto principal radica en que todas esas políticas, procesos y herramientas se utilicen por todos nuestros empleados, especialmente los mandos, para que ayuden y potencien la creación en cada mando de un director de Recursos Humanos para su equipo. De esta forma, mejoraremos la gestión de personas y, por tanto, la gestión del negocio, porque un negocio de servicios se basa en la gestión de las personas que los atienden.

Su papel y aportación personal han variado sustancialmente en los 25 años de vida de la compañía. ¿Se ha convertido Multiasistencia en la empresa que había soñado cuando la fundó?

Los emprendedores tenemos una perspectiva de las cosas bastante distinta de la del resto de la gente. Siempre estás mucho más preocupado por el futuro que por el pasado. Y, desde un punto de vista de realización, lo cierto es que la compañía es mucho más potente, más profesional y con un mayor peso específico que al principio... aunque yo, personalmente, me lo pasara mejor antes. Estar en todas las salsas se echa a faltar. Ahora tengo un papel más institucional y mucho menos ejecutivo.

pensamiento, la personalidad y los valores de un líder se plasman en la cultura de su empresa.

Nicolás es así, emprendedor, innovador y próximo.



Nicolás Luca de Tena con Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

cambios de domiciliación de recibos o los programas de fidelización. Además, recientemente, hemos entrado en el negocio de la administración de fincas, con la adquisición de dos de las 7.000 empresas que operan en España en ese sector. Se trata de uno de los mercados más fragmentados, está muy atomizado.

¿Cómo prevé que evolucionará el negocio?

Del negocio de siniestros, un 40% se genera en el extranjero y éste crecerá mucho y muy rápido. En España, esta actividad está más madura y por tanto crecerá menos. A su favor hay que decir que es una actividad poco afectada por la coyuntura económica, porque se basa en nuestra gestión de la reparación doméstica de un asegurado y la posterior facturación del servicio a su compañía aseguradora.

En ese sentido, la crisis ha liberado mucho talento profesional del sector de la construcción...

Sí, en ese aspecto somos contracíclicos. Las épocas de crecimiento económico dificultan la captación de profesionales a precio razonable y sin embargo las crisis nos benefician. Ahora somos uno de los pocos empleadores de todos los gremios: pintores, albañiles, fontaneros, etc. En 2009 hemos realizado medio millón de reparaciones.

Sí nos afecta, sin embargo, la fuerte presión sobre los costes que nos aplican nuestros clientes, bancos y aseguradoras. El desplome del sector de la construcción nos ha permitido ser capaces de suavizar los precios de los proveedores.

¿Cuál es la clave del éxito en la gestión de una extensa red de profesionales como la suya?

Efectivamente, gestionamos una red de profesionales compuesta por autónomos, autónomos dependientes y empresas subcontratadas. En Francia tenemos 1.500 subcontratados, en España unos 500 y en Portugal unos 100. Tenemos más concentración de autónomos y autónomos dependientes en las grandes ciudades y en pueblos o zonas más pequeñas son empresas.

La responsable de la red es Isabel Guzmán, una directiva en un mundo de hombres, que gestiona una estructura con doce delegados territoriales y más de 500 subcontratados. Yo diría que la clave de su gestión es el análisis, la fidelización y la supervisión.

¿Cuál es su competencia?

En España el 75% de las aseguradoras posee su propia solución de gestión de siniestros y el 25%, que suele coincidir con la banca seguros, externaliza. De ese 25% que representa el mercado libre, Multiasistencia gestiona un poco más del 50%.

Sin embargo ahora el 75% de las soluciones propias se abrirá porque la crisis aprieta hacia la reducción de costes y porque ha afectado a la

reducción de pólizas multirriesgo porque se venden menos casas.

La salida a Bolsa parece haberse aplazado hasta mejores coyunturas...

Empezamos a tener el tamaño y la posición internacional que requieren un nuevo empujón en la ampliación de capital, pero existe una gran limitación: la volatilidad de los mercados. En este momento hay tanta incertidumbre en las perspec-

Un 75% de nuestra plantilla y aproximadamente la mitad de los puestos directivos son femeninos

tivas europeas en general que, a pesar de que somos una compañía muy poco cíclica, todos los mercados de capitales, salidas a Bolsa, etc, están muy difíciles.

Respecto de sus empleados, han obtenido recientemente el certificado de Empresa Familiarmente Responsable. ¿Cuál era su objetivo?

Un 75% de nuestra plantilla es femenina y cada año más del 90% de las promociones que realizamos las ocupan mujeres, con el objetivo de que los porcentajes aumenten también en puestos de Dirección, en los que nos acercamos al 50%.

Tenemos cinco tipos de horario: el partido, de mañana, de tarde, fines de semana y noches. Y, además, ofrecemos un paquete estándar de servicios como los que comercializamos: llevar el coche a la ITV, llevar y recoger a los niños a la guardería, orientación psicológica y jurídica, descuentos en compras, etc.

¿Cómo ve la figura del responsable de RR HH?

La Dirección de RR HH está integrada en la Dirección General de Estrategia y Recursos Corporativos. La figura ha ido evolucionando para ser más "consultora de negocio", aportando soluciones para que los propios directores y mandos consigan de sus equipos los objetivos de negocio que nos planteamos.

En nuestro caso, es más un departamento de fidelización que de confrontación. Lo que más nos interesa es que la gente esté contenta y motivada porque lo que no sea así redundaría en detrimento de la calidad de negocio.

¿Cómo definiría su política retributiva?

Responde al mercado –en el área de *call center* retribuimos por encima de mercado– y a la equidad interna, así como al desempeño. Fue algo que cambiamos hace tres años y medio y está funcionando. Sin embargo, nos queda profundizar en la meritocracia y en la idea de que no puede valorarse sólo el esfuerzo, sino que hay que valorar los resultados a la hora de aplicar dicha meritocracia.

¿Qué importancia conceden a la comunicación interna?

La comunicación interna es fundamental en nuestro modelo de gestión de recursos humanos porque sin ella sería imposible que cada uno de nuestros directivos fuera el director de Recursos Humanos de su equipo. Depende directamente del director general de Estrategia y Recursos Corporativos.

Hemos llevado a cabo muchas acciones para conseguir una comunicación 360° que cale tanto de abajo arriba, como arriba abajo y lateralmente. Es una lluvia fina en la que utilizamos todos los canales: boletines, e-mails, carteles, desayunos con la Dirección, portal del empleado e intranet, buzones de sugerencias virtuales, concursos de ideas, premios a empleados ejemplares, etc ■

