

Nuestra responsabilidad es que el empleado se sienta parte del proyecto

MetLife es una compañía líder mundial de seguros de vida, accidentes personales y programas de prestaciones para empleados. Con más de 140 años de historia, está presente en más de 43 países y cuenta con 90 millones de asegurados. Las personas son el recurso clave de MetLife, que, además, lleva a cabo todos los esfuerzos empresariales con confianza, sinceridad e imparcialidad.

¿Cómo ha evolucionado la plantilla de la compañía? ¿Cuáles son las principales características que definen a sus empleados?

Hace 18 años, cuando yo llegué a esta compañía, el perfil de los empleados era completamente diferente al que existe actualmente. Por ejemplo, pocos profesionales en la empresa dominaban las nuevas tecnologías o la informática. Por lo tanto, durante estos años, la compañía se ha esforzado por mejorar y ha aumentado mucho el nivel de formación de sus empleados en aspectos como la informática o los idiomas.

directores de las diferentes áreas que tienen que apostar por el talento y capacidades de las personas que tienen en sus equipos y mejorar constantemente el nivel.

¿Cuántos empleados gestiona acutualmente su departamento?

En MetLife Iberia trabajan actualmente 273 empleados repartidos, en su gran mayoría, en los centros de Lisboa y de Madrid. Pero una de nuestras características principales es que, además, contamos con agentes externos que no forOlga Rincón, gerente de PeopleMatters: MetLife apuesta por las personas, por atraer y desarrollar el talento desde su incorporación. Todo ello, en un entorno global y diverso del que surgen gran cantidad de oportunidades que hacen realidad el desarrollo de las personas, de su talento y, a su vez, de la propia organización.

Pero en los departamentos de Recursos Humanos también se viven momentos duros. ¿Cómo se gestionan, por ejemplo, los despidos en

Despedir, sin duda, es lo más duro de nuestra posición. De hecho, hace años un profesor me dijo "hasta que no despides, no eres directivo". En mi día a día, nunca me preparo una entrevista, una presentación, un discurso... porque, por mi carácter y mi manera de ser, considero que me expreso mejor desde la improvisación. Pero lo que sí me preparo es lo que le voy a decir a alguien a quien vamos a despedir porque es un momento muy sensible para esa persona y se merece todo mi respeto. En definitiva, en momentos tan difíciles como los procesos de desvinculación de la empresa, hay que ser muy respetuosos porque no hay que olvidar que para los empleados se trata de un proceso muy duro y que estamos tratando con personas.

Últimamente, hemos contratado a perfiles man parte de nuestra plantilla, pese a que se menos habituados a la manera tradicional de trabajar y hemos apostado cada vez más por gente

Hay que apostar por nuestra gente de abajo y darles

oportunidades para que sigan creciendo

joven que quiere desarrollar su carrera profesional en MetLife. Es destacable, también, que muchos empleados han vuelto a nuestra compañía tras su marcha. Sinceramente, considero que MetLife engancha y que es una compañía que ofrece muchas oportunidades a sus empleados y se preocupa porque sus trabajadores sean felices y puedan desarrollar plenamente su carrera profesional en la organización.

Por otro lado, la plantilla de MetLife también ha rejuvenecido mucho; aunque seguimos teniendo profesionales muy veteranos que incluso han cumplido sus 30 años trabajando con nosotros. Al contar con una plantilla más joven, por ejemplo, también hemos mejorado nuestro nivel de inglés, como comentaba anteriormente. Actualmente, parte de mi challenge es recordar a los sienten parte de la compañía igual y les tratamos como si fueran empleados directos de MetLife, en su gran mayoría. Así, sumamos hasta 280 agentes en España y otros 200 más en Portugal.

Lo que sí que tenemos que tener claro es que hay que apostar por nuestra gente de abajo y darle oportunidades para que sigan creciendo. Para ello, la compañía va a aumentar su inversión en formación, en promociones internas, en oportunidades laborales, etc. Comparto plenamente esta manera de actuar y esta filosofía (yo empecé en una de las posiciones más bajas en una área minoritaria; por lo que me gusta poder ofrecer lo que me ofrecieron a mí). Sin duda, es fundamental cuidar de las personas que tienes a tu alrededor, porque nuestros profesionales son el activo más importante de nuestra organiza-

¿Cuáles son los principales retos en materia de personas que se han marcado a medio-largo

Se puede resumir claramente en la necesidad de atraer al mejor talento, desarrollarlo y retenerlo. Nuestro reto es poder conseguir el mejor talento para las vacantes que tenemos. En MetLife la diversidad de la plantilla también es muy importante, pero no hablamos solamente de diversidad de género, sino de edad, nacionalidad, etc. Y es que considero que hoy en día ya nadie duda de

peoplematters

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



la gestión de las personas desde la alta dirección

que una mujer puede hacer perfectamente cualquier trabajo dentro de la organización. Aunque reconozco que debemos esforzarnos más por esa diversidad de género, sobre todo en nuestro Comité de Dirección, en el que solamente dos miembros, de doce personas que formamos parte de dicho comité, son mujeres.

MetLife confía mucho en la promoción interna. ¿Estas oportunidades se trasladan también al mercado internacional? ¿Ofrecen posibilidades de movilidad geográfica?

Así es. En nuestra compañía, contamos con muchas posibilidades de desarrollo internacional que hacemos llegar a nuestros empleados. De hecho, considero que una de las cosas que el mercado y la compañía nos va a exigir con el tiempo es disponer, precisamente, de esa movilidad, sobre todo en ciertas posiciones. Forma parte de la manera de enfocar los negocios de un futuro no muy lejano. Considero que la movilidad y el desempeño internacional forman parte de esa diversidad por la que apuesta la compañía, y que va más allá del género, como decíamos, de forma que todos los clientes se sientan representados dentro de "su" compañía.

Todas las promociones que existen en nuestra operación, sea en el lugar que sea, se abren primero internamente para que los empleados puedan optar a ellas. Si son seleccionados, entran a formar parte del mismo proceso que los candidatos externos. Pero creemos en la necesidad de informar primeramente dentro de nuestras oficinas.

¿A través de qué programas o herramientas detectan el talento interno que existe ya en la compañía?

Los directores de cada área deben identificar a las personas con mayor potencial de su equipo. Además, paralelamente a esta valoración del superior directo, existe una valoración internacional. Finalmente se posiciona a los empleados en una matriz de desarrollo que permite hacer seguimiento e invertir en ellos correctamente.

También hacemos anualmente una encuesta interna para cada una de las áreas que nos permite conocer mucho mejor a nuestros profesionales. Éstos también cuentan con cursos, programas internos, etc. Por ejemplo, gracias a un programa formativo nos acercamos a

Nuestra responsabilidad es que el empleado se sienta parte del proyecto.

¿Y qué buscan en sus proveedores a la hora de decidir externalizar servicios?

Nuestro proveedor o partner debe traernos aire fresco, nuevas ideas y, sobre todo, enseñarnos que hay cosas que se pueden hacer mucho mejor de otra manera. Esto es fundamental. Queremos que el proveedor sea un

La movilidad y el desempeño internacional forma parte de la diversidad por la que apuesta la compañía

alumnos de MBA de grandes escuelas de negocio. Les ofrecemos un programa de rotación de cinco años. Tras este programa, entendemos que deberían estar preparados para posiciones de dirección general. Se trata de ir a buscar talento joven fuera de nuestra compañía para formarlo internamente. Yo tengo el honor de ser mentor de este programa.

¿Cuáles son los principales valores que buscan en sus empleados?

Lo más importante es la empatía y ser conscientes que el trabajo se trata de personas. Buscamos a profesionales que sean absolutamente éticos con los valores de la compañía, que tengan ambición por desarrollar un proyecto, que quieran formar parte de un proyecto que pretende ser líder, que tengan una sensibilidad especial, etc.

Los valores de MetLife son el trabajo en equipo, la voluntad de ser los mejores y hacer las cosas fáciles para los clientes; y nuestros empleados deben encajar con esta filosofía. especialista que nos aconseje y nos ofrezca nuevas salidas; esto es importantísimo en Recursos Humanos.

Un partner estable nos ayuda a tener un conocimiento fuera de la casa, pero que influye directamente dentro de la compañía y, debido a su experiencia y trato estable con nosotros, sabe hasta dónde podemos llegar

¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la estrategia de MetLife?

Para nosotros, la comunicación interna es importantísima y creo que se merece todos los esfuerzos por nuestra parte. Hay que cuidarla más y más. A mí me gusta comunicar llenando la compañía de mensajes dinámicos en las pantallas que se reparten por toda la sede. En estos monitores informamos a final de mes de los logros de estos últimos treinta días, de los éxitos de la empresa, de los nuevos proyectos, felicitamos el trabajo de algunos empleados claves en dicho mes, etc. Durante más de una semana esos ítems están permanentemente comunicándose.

Dentro de la comunicación interna, por ejemplo, vamos a redecorar nuestras oficinas en breve. Queremos llenar la oficina de imágenes de la compañía para que los empleados entiendan toda la historia (de más de 140 años) de MetLife, de dónde venimos, cuál ha sido la evolución, etc. Con esta acción también queremos conseguir que se sientan orgullosos de pertenecer a nuestra organización.

Estamos convencidos que la verdadera comunicación, y la más efectiva, es la directa, de cara a cara. Por ello, retomamos las cenas de navidad, por ejemplo, a la vieja usanza. Pero la novedad es que este año se invitó a un grupo de empleados con un desarrollo interesante y potencial en el último ejercicio a sentarse en mi mesa, tanto en la cena celebrada en España como en Portugal. Era un reconocimiento público ser parte en la mesa de la excelencia

Think Iberia

Itziar Usandizaga, gerente de PeopleMatters; Patricia Jiménez Morente, Marketing&Comunication director, y Óscar Herencia Rodrigo, director General de MetLife en Iberia; y Olga Rincón, gerente de PeopleMatters.