



**Julián López Zaballos,**  
CEO de **Grupo Zurich en España**

# La formación es uno de los pilares diferenciales de nuestra marca de talento

*La principal estrategia de Zurich respecto a la gestión de personas está evolucionando en paralelo a la estrategia de negocio del Grupo. En RRHH, cada día se entienden más las palancas que generan la facturación y el beneficio en la cuenta de resultados de las empresas. Además, como parte de un gran Grupo, en Zurich cuentan con una mayor experiencia internacional, lo que les permite relacionarse a todos los niveles, compartir conocimiento y mejores prácticas en todas las áreas, como Recursos Humanos.*

## ¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Nuestra estrategia respecto a la gestión de personas está evolucionando en paralelo a nuestra estrategia de negocio. Además, como parte de un gran Grupo con presencia en todo el mundo, en Zurich contamos con una mayor experiencia internacional, lo que nos permite relacionarnos a todos los niveles, compartir conocimiento y mejores prácticas en todas las áreas, y desde luego Recursos Humanos es una de las que más lo lleva a la práctica. Como empresa, también es cierto que desde RRHH somos cada vez más proactivos, interactuando de forma más efectiva con todas las áreas y sus principales responsables, así como los compañeros del Comité de Dirección, y asegurándonos que la dimensión humana del negocio es tenida en cuenta en las decisiones empresariales. Ello hace que el Departamento de RRHH sea percibido como un verdadero socio del negocio.

## ¿Qué papel juega Recursos Humanos?

Tenemos varios objetivos y retos, también en base a que RRHH y el contexto en el que desempeña sus actividades habrá cambiado sustancialmente en 2020. Así, el primer reto es asegurarnos de que el Comité de Dirección mantiene la visión estratégica y a largo plazo. Además, queremos dar respuesta anticipando "megatendencias" que tendremos que entender y dominar como la globalización, el impacto de la digitalización, la individualización, etc.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

El rol del director de Recursos Humanos en el Grupo Zurich ha ido evolucionando con la empresa y con nuestro enfoque. Teníamos un foco inicial basado en la mejora de la eficiencia y en asegurarnos una excelencia en la ejecución como, por ejemplo, que el análisis,

la descripción y la valoración de puestos fuesen congruentes con el modelo organizativo. Con el tiempo, hemos ampliado nuestro foco hacia la mejora de la efectividad y el director de RRHH ha sido la figura clave, centrándonos menos en aspectos transaccionales y más en aspectos transformacionales como la atracción, gestión y el desarrollo del talento, la gestión del compromiso, la diversidad... En nuestro caso, además, la Dirección de RRHH ha permanecido estable en los últimos quince años, lo que nos ha garantizado una estrategia sólida y consistente aunque capaz de anticiparse a los cambios de modelo y necesidades organizativas.

situación económica, reforzando nuestra marca como empleador en el mercado y explicitando cuál es nuestra propuesta de valor. En este sentido, este año hemos vuelto a ser reconocidos como "Top Employer", por octavo año consecutivo. Esto resulta de especial importancia para aquellos sectores que quizás no parezcan tan atractivos, pero que pueden compartir historias de éxito, como ocurre en nuestro caso: magníficas oportunidades de desarrollo en más de 170 países, una organización en permanente proceso de transformación que ofrece multitud de oportunidades de desarrollo, y una compañía con la solvencia y fortaleza que nos proporciona haber

## En Zurich buscamos personas con perfiles junior y senior, pero sobre todo que sean capaces de adaptarse a situaciones y entornos de cambios

### ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Tenemos un equipo de colaboradores del que esperamos contribuya al crecimiento rentable de la compañía, con enfoques innovadores, siendo ágil y generando una experiencia del cliente que nos diferencie frente a nuestros competidores. Esto se traduce en que en Zurich buscamos personas con perfiles tanto junior como senior, pero sobre todo que sean capaces de adaptarse a situaciones y entornos de cambios; que se marquen retos ambiciosos para lograr resultados; que sean creativos y audaces para proponer soluciones y que disfruten trabajando en equipos multidisciplinares y multiculturales.

### ¿Es difícil en su sector encontrar a este perfil?

Estamos seleccionando el mejor talento, porque realmente, hay una "guerra por el talento", que ya se está produciendo debido a la reactivación de la

estado en nuestro mercado más de 130 años ofreciendo soluciones de alta calidad a nuestros clientes.

### En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Efectivamente, esa es una de nuestras bazas a la hora de captar y desarrollar talento. La posibilidad de hacer carrera en otros países es inherente a nuestra compañía, y todo ello se basa no solo en hacer crecer a nuestros profesionales, sino nuestro programa de excelencia centrado en potenciar la diversidad, y no solo de género, sino de raza, cultura, creencias, edad, estructuras familiares, etc. Se trata del programa WISE (Working Inclusively for Sustainable Excellence) que cuenta con una parte formativa para que nuestros colaboradores conozcan los beneficios de incorporar a todas las personas para enriquecer al máximo nuestro trabajo y día a día.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## ¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

La formación es una palanca fundamental en una compañía de servicios como la nuestra. Nuestro pilar en esta área es nuestra universidad corporativa, la Zurich Academy, que es la responsable de ofrecer oportunidades de desarrollo a las personas que trabajan con nosotros. Anualmente, desde el equipo de RRHH se define y diseña un plan de formación que abarca desde el desarrollo de competencias técnicas y habilidades hasta aspectos relacionados con

de la simple formación analizando cómo mejorar el rendimiento al transferir el aprendizaje al puesto de trabajo. Conviene tener en cuenta que más del 70% de nuestros facilitadores procede de áreas de negocio por lo que nuestras soluciones formativas están muy adaptadas a las necesidades de las distintas unidades. La visión de la formación y el desarrollo va más allá de las formaciones en aula siguiendo el modelo 70-20-10. El 70% de la mejora de capacidades se lleva a cabo resolviendo retos en el propio puesto de trabajo, el 20% es lo que aprendes traba-

aplicación de la solución creando modelos de aprendizaje con alto impacto en resultados de negocio, precisaremos elevar la competencia digital de nuestros equipos para comunicarnos y colaborar utilizando portales colaboradores interactivos, requeriremos ahorrar costes indirectos derivados de desplazamientos, alojamiento y manutención y deberemos pensar cómo actualizar, clasificar y almacenar contenidos críticos.

Finalmente, la cultura organizativa debe continuar reforzando la corresponsabilidad sobre el desarrollo por parte de cada uno de nosotros y de nuestros responsables ayudándonos a entender que aunque podamos no tener tantas oportunidades profesionales para promociones verticales en el futuro resulta fundamental que todos nos preocupemos de nuestro desarrollo profesional, de forma proactiva.

## Nuestros valores son la integridad, el trabajo en equipo, la sostenibilidad, la orientación al cliente y la excelencia

el liderazgo. Llevamos años trabajando para que nuestros directivos y pre-directivos se conviertan en excelentes gestores de personas y ahora trabajamos también en la definición de escuelas técnicas centradas en nuestras competencias organizativas más distintivas, como los temas de suscripción de riesgos, siniestros, finanzas o la Escuela de Ventas, porque queremos diferenciarnos respecto a nuestros competidores en todos estos aspectos más técnicos.

Asimismo, somos partidarios de usar diferentes metodologías formativas, lo que se conoce como *blended learning*. Es decir, combinamos la formación presencial en aula con la formación a distancia, y contamos con una plataforma de *elearning* mundial en la que hay multitud de soluciones formativas. Creemos que la formación es corresponsabilidad tanto de los colaboradores como de la organización, y, por eso, animamos a nuestros equipos a que trabajen apoyándose en su Plan de Desarrollo Individual y que se reúnan un par de veces al año con sus responsables para definir cómo pueden poner en práctica distintas acciones de mejora que potencien su desarrollo profesional y su empleabilidad.

## ¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas promovidas por la compañía?

Las acciones formativas se valoran como muy útiles y prácticas para su día a día. Nuestro equipo de facilitadores internos es muy profesional y va más allá

jando con tus responsables, mentores o compañeros y el 10% es lo que mejoras a través de la formación en el aula, leyendo bibliografía, analizando un vídeo o, por ejemplo, consultando un blog. Todo ello, se recoge en el Plan de Desarrollo Individual que se impulsa y acompaña durante todo el año.

## ¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

La agilidad para aprender a nivel individual así como la capacidad para identificar y compartir el conocimiento a nivel organizativo serán dos variables críticas de suma importancia para ofrecer soluciones más innovadoras haciendo que se mejore sustancialmente la experiencia de nuestros clientes y, con ello, aumente su fidelización. Asimismo, nos ayudará a aumentar nuestra productividad y rendimientos internos. Este aprendizaje formal debe integrarse con el aprendizaje informal, que ocurre en un momento concreto y cuando una persona intenta resolver un problema o busca una solución observando, investigando, conversando pudiendo apoyarse en soportes de omnicanalidad. Es decir, que le faciliten primero el acceso a través de cualquier canal y que le proporcionen una experiencia homogénea y consistente independiente del canal escogido. En esto, las compañías debemos evolucionar porque el acceso a la formación a través de distintos dispositivos aún tiene que mucho mejorar.

Adicionalmente, se va a requerir una inmediatez en la detección de la necesidad de desarrollo y en la

## ¿Qué beneficios sociales tienen sus colaboradores?

En Zurich disponemos de un paquete de retribución muy competitivo tanto en retribución fija como en variable, con un amplio catálogo de beneficios y medidas de conciliación e igualdad que nos sitúan a la cabeza del sector asegurador: disponemos de plan de retribución flexible, permisos retribuidos, teletrabajo, productos aseguradores y bancarios en condiciones muy ventajosas, apartamentos turísticos gratuitos, colonias de verano para hijos de nuestros colaboradores, programa de descuentos en decenas de productos, etc. En definitiva, una oferta muy completa que nos posiciona ventajosamente como empleador atractivo en el mercado laboral.

## La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Efectivamente, contamos con una estrategia de Responsabilidad Corporativa en España que está alineada con nuestra estrategia mundial en esta área. Como proyectos destacados en esta dirección, destacaríamos dos: la "Semana del Voluntariado", una iniciativa a nivel mundial conocida como "Community Week" y que tiene lugar la misma semana en todos los países del Grupo, y nuestra Fundación mundial, la Zurich Foundation, que nos ha aprobado una iniciativa a tres años para ampliar nuestra colaboración con la Fundación Junior Achievement, entidad sin ánimo de lucro dedicada a potenciar el talento de los jóvenes y a dotarles de las herramientas necesarias para la inclusión en el mundo laboral. El acuerdo supone que formaremos a jóvenes en la habilidades necesarias para tener éxito en el futuro.

## ¿Cuál es el papel de la comunicación interna?

Desde comunicación interna respaldamos el logro de los objetivos institucionales, fortalecemos la identificación de los colaboradores con la empresa, les proporcionamos información, reforzamos su integración y fomentamos su involucración ■

De izqda. a dcha.: Itziar Usandizaga, gerente de PeopleMatters; Julián López Zaballos, CEO de Grupo Zurich en España; y Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

