



Pablo Mongelos,
director general de
Seguros Lagun Aro

Todo líder debe exigir a sus empleados, pero también escucharlos y ser un ejemplo

Desarrollar las estrategias a partir de las personas y que empleados y clientes sientan la cercanía de la empresa son las claves de la gestión de Lagun Aro. Según su director general, Pablo Mongelos, es fundamental que los empleados de una empresa se sientan partícipes de ésta en todos los sentidos y asimilen su cultura y valores como propios para poder desarrollar el trabajo de la forma más distendida y eficiente posible. Para Mongelos, los líderes deben ser el ejemplo de sus empleados en la consecución de los objetivos y la comunicación entre mandos y trabajadores se vuelve obligatoria en esta empresa vasca.

Lagun Aro crece del orden del 9% en ingresos por primas y se encuentra en una fase de expansión con el objetivo de estar presente en toda España en el plazo de tres años. ¿Cuáles son, en materia de personas, los principales retos de la compañía para conseguir éste y otros objetivos?

Uno de los grandes retos estratégicos va encaminado al crecimiento rentable, que nos debe llevar a toda España. Nuestra fuerza principal se encuentra en País Vasco y Navarra, donde nacimos hace 27 años, y hoy estamos presentes en otras 17 provincias, y nuestro objetivo es llegar a todo el país. Por supuesto, este reto está relacionado con las personas. La expansión no sería posible si no hubiese personas detrás, y el objetivo estratégico que tenemos que cumplir no será posible sin ellas. Eso sí, no a cualquier precio, pues con las personas no se puede trabajar a corto plazo, sino a largo. Ahora se habla mucho de si los contratos deben ser cortos o largos, y yo creo que, pensando estratégicamente, las personas que queremos que ocupen los puestos importantes tienen que estar comprometidas con el proyecto. Estamos trabajando en eso, en dotar a la persona de un rol importante dentro de la empresa para que se sienta parte de ella y una de las vías para conseguirlo son las participaciones en el capital y la representación de los empleados en el consejo de administración.

En cuanto a personas, dentro del plan estratégico hemos desarrollado un modelo de liderazgo basado en guiarlas hacia un objetivo y ayudarlas a cumplir dicho plan, y yo estoy convencido de que debemos creer en el proyecto para guiar mejor al resto de empleados. Vivo a 90 kilómetros de aquí y tardo más de una hora en llegar. Al principio, todo el mundo me preguntaba por qué lo hago, a lo que les contestaba que para ir a un proyecto bonito invertía hora y media e incluso más. Un sitio donde no estoy contento, aunque esté a diez minutos de casa, no me llama nada la atención.

Lagun Aro tiene fama de ser una empresa donde se mide todo...

Sí, siempre suele haber dudas cuando hablas de proyectos con personas y sus compromisos y

muchas veces te preguntas: ¿Y la cuenta de explotación? ¿Cómo contabilizar el retorno de la inversión? Porque si no lo hay, no vale la pena gastar dinero en una empresa consultora...

En mi caso, incluso me arriesgaría sin indicadores, por pura intuición, para saber cómo está mi equipo, ya que yo sé cuándo está motivado y cuándo no; y con intuición y experiencia al final se puede decir: "un grupo de personas motivadas y con un objetivo claro puede hacer lo que se proponga incluso en crisis".

¿Qué métodos utilizan para medir?

Una de las mediciones que estamos llevando a cabo en cuestión de liderazgo son las evaluaciones de 360°. Realizamos dos tipos de encuestas a los trabajadores de Lagun Aro: las de 360° a las perso-

Otro fundamento del liderazgo es la exigencia, hay que saber exigir y si encima te lo puedes pasar bien, pues mejor. Otros valores pasan por que las personas se sientan valoradas, que participen en la empresa, en sus proyectos e innovación, que se comprometan... Yo soy un poco romántico, pero considero que la empresa y el trabajo deben ser un eslabón más en la cadena de la felicidad.

¿El directivo debe poseer competencias de dirección de recursos humanos?

Es fundamental. En el equipo de Dirección todos tenemos formación en *coaching* que solemos utilizar y que es básica para el liderazgo. Yo suelo preguntar: ¿Cuál es tu responsabilidad cuando le pides a alguien algo que no te puede dar? Es totalmente tuya. Pongo el ejemplo del fútbol para

Creo que el líder debe traspasar en cierto modo la intimidad de la persona que tiene bajo su mando

nas con responsabilidad sobre equipos y otra para las personas sin ella, que se realiza entre su superior y el propio empleado, a modo de autoevaluación.

Para medir a un buen líder hemos objetivado una serie de competencias y herramientas y sobre éstas realizamos nuestras encuestas y tomamos las decisiones sobre la continuidad de una persona en su puesto de mando.

¿Cómo tiene que ser un líder en Lagun Aro?

Para empezar, debe tener unas competencias técnicas del área que lidera, es lo principal. También tiene que escuchar, ponerse en la piel del otro, ser un referente para el resto. Cuando hay que subir una cuesta, él es el primero y no espera a que alguien resbale para decirle cómo hacerlo bien. Un líder reconoce el trabajo bien y mal hecho y, cuando está mal, ayuda a mejorarlo. No debe castigar, pero sí corregir.

entenderlo: no puedes poner a un portero a meter goles, por que igual te sale bien o igual no, y en la empresa es lo mismo. Al equipo hay que escucharlo, porque no siempre está igual y tienes que comunicarte con las personas para saber cuánta responsabilidad pedirles.

En una ocasión, un muchacho que formaba parte de mi equipo, al preguntarle acerca de un tema, rompió a llorar sin aparente motivo. Yo no tenía ni idea de los problemas personales que le habían empujado a esa reacción. Desde entonces, creo que el líder debe traspasar en cierto modo la intimidad de la persona que tiene bajo su mando.

¿Cómo definiría la plantilla de Lagun Aro?

Lo principal es que el 66% son mujeres y, en general, no hay una gran rotación. La gente viene y permanece y no sé si es porque se vive bien o porque uno se engancha. La verdad es que cuando llegué a Lagun Aro observé que hay un gran grado

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

de compromiso en las personas, que queda reflejado en las mediciones que realizamos.

Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters: La medición del compromiso en Lagun Aro obtiene una nota muy alta y, sobre todo, muy superior a la media de empresas. El consejo de dirección tenía una inquietud por medir más que la lealtad: quería conocer el grado de compromiso con el proyecto socioempresarial y la implicación de las personas con los objetivos de la empresa.

¿La plantilla tiene asumido el concepto de Responsabilidad Social Personal? Es decir ¿se preocupa por su propia responsabilidad en la motivación?

Aunque parece que la motivación te la tiene que aportar siempre alguien, se tiene que venir también un poco motivado de casa, porque yo mismo puedo hacer mucho por cualquiera, pero cuando una persona viene aquí a trabajar trae también sus frustraciones, los problemas de casa o las expectativas no cumplidas. Esa parte de la propia persona, esa RSP, podría definirse como: "Cambie usted su forma de ver la vida y sea un poco positivo, que yo le voy a ayudar, ése es mi compromiso".

Si cada director tiene unas funciones diarias de recursos humanos ¿qué le queda al responsable de Recursos Humanos?

Es una pieza clave. Participa en el consejo de dirección y colabora en la definición de la estrategia junto al resto de directores, un tema que considero vital, pues cada uno desde su punto de vista puede aportar a cualquier otro director sobre cualquier tema que incumba al consejo.

Para mí, el director de Recursos Humanos es mi brazo derecho, y en cuanto a las funciones, el director de personas, que es como le llamamos aquí, ayuda a poner en marcha todas las estrategias de mejora del clima, y más concretamente trabaja con el compromiso de las personas. Otra de las áreas de trabajo es la de temas de organización y organigrama, donde su ayuda ha sido fundamental para mí. También trabaja en cuestiones como las remuneraciones variables y fijas, nuevas incorporaciones...

A mí como más me aporta es en el trabajo de la organización, desarrollo de modelo de liderazgo y desarrollo de aquellos programas para el compromiso de las personas, y que todo ello sea cada vez más humano.

¿Cómo articulan el proceso de selección, sobre todo teniendo en cuenta la expansión territorial que llevan a cabo por todo el país? ¿Externalizan alguna parte?

Externalizamos el inicio del proceso y realizamos internamente las entrevistas. Una vez incorporados, se inicia un proceso de acogida para que los

recien llegados entiendan cómo es la casa que, como otra cualquiera, tiene sus particularidades, y es importante que la gente se integre en su cultura. Por último, hay un periodo de formación por áreas, y a partir de ahí los ponemos a trabajar en la sucursal correspondiente.

¿Es difícil encontrar candidatos con un perfil comercial?

No es fácil, porque el comercial nace y es muy difícil preparar a alguien para ser comercial si no tiene la habilidad. Hoy en día, por los valores de esta sociedad, ser comercial es muy cómodo porque trabaja en la calle, tiene el horario flexible... Aunque yo creo que tiene sus partes negativas, pues tiene una gran presión de resultados y mucho más estrés que, por ejemplo, el colectivo administrativo, que trabaja ocho horas y se va a casa.

¿Cómo aplican su sistema de compensación total y cómo ha ido evolucionando?

Desde 1995 hemos introducido componentes variables y cada colectivo tiene sus porcentajes. En el área Comercial también se ha incentivado el trabajo con viajes en función de los objetivos y cada empleado pasa a formar parte del capital de la empresa y obtiene su correspondiente retribución.

Otra parte importante es la retribución emocional. Creo que pertenecer al Grupo Mondragón es un plus, un orgullo. Una forma de percibir ese orgullo es con la RSC y el voluntariado corporativo, donde hemos conseguido poner a decenas de personas un domingo a las siete de la mañana a colaborar en una carrera de niños en San Sebastián, bajo una considerable lluvia. A todo ello se le ha de sumar el patrocinio de Lagun Aro, por ejemplo, en

ción. Colgamos reseñas en la intranet con los acuerdos del consejo de dirección y publicamos cada día las noticias de la compañía.

Además, cada líder está obligado a tener una reunión mensual con su equipo para contarle el devenir de la empresa, conocer el *feedback* de los empleados y saber qué es lo que sucede en su propia área.

También celebramos una asamblea general anual, donde nos reunimos todas las personas que formamos Lagun Aro durante un día. En este escenario comentamos la actualidad y establecemos contactos entre el consejo y los empleados de forma directa, cara a cara. Este año hemos contado con unos montañeros que venían de escalar un 8.000 y, tras hacerles unas entrevistas, organizamos unos juegos de equipo muy interesantes. Después de esas actividades compartimos una comida y un baile.

Es un momento para quitarse las caretas y conocerse de forma distendida, más allá de la oficina y de los cargos; conoces a las personas tal y como son cotidianamente.

¿Los empleados valoran esa cercanía del consejo de dirección?

Pensamos que debemos trabajar para las personas hacia fuera y hacia dentro de la empresa. Debemos hacerlo bien con nuestros empleados para que éstos atiendan a los clientes de la manera que esperan que lo hagamos. Una de las señas de identidad de Lagun Aro es la cercanía, y debe haber coherencia entre la que perciben los empleados de la empresa y los clientes.

Normalmente los empleados de fuera del País Vasco nos comentan que no están acostumbrados

En Lagun Aro hay un alto grado de compromiso de las personas, que se refleja en las mediciones

el baloncesto o en la alta montaña. A la gente le gusta que gane el Lagun Aro Bilbao o que Ederne Pasabán escale una montaña. La propia Ederne ha venido alguna vez por aquí e incluso hemos realizado excursiones con ella. Otro tema que gusta y emociona es la colaboración con Stop-Accidentes.

Creo que hay bastantes ingredientes que a nivel compensatorio son importantes y eso se refleja en el compromiso de las personas.

¿Es un reto de Lagun Aro a corto plazo conseguir esta identificación en todas las sucursales que tiene en el territorio español?

Se está consiguiendo, pero de otra manera, gracias a la transparencia de nuestra política de comunica-

a este grado de proximidad, e incluso mediadores nuestros nos agradecen las visitas personales que realizamos.

Para nosotros es algo casi genético, nos gusta ponerle cara y ojos al interlocutor, y creo que eso es bueno.

Igualmente, la cercanía exige una mejora continua, ya que la gestión del cambio tanto fuera como dentro nos obliga a saber cómo gestionarlo y a liderar a los equipos en dichas variaciones. La gestión del cambio deberá ser algo innato en cualquiera que desee incorporarse a la compañía porque o cambias o te cambian, y para eso mejor que cambie uno mismo.

Uno de los retos en el caso de empresas como la suya, que cuenta con profesionales que desarrollan la totalidad o gran parte de su carrera en la misma compañía, es tal vez mantener la chispa de la ilusión y el compromiso por mucho tiempo. ¿Comparte esta opinión?

De Lagun Aro también se puede ir la gente o se la puede echar. Aquí se demanda lo mismo que en cualquier otra compañía, y se tiene que rendir y ser productivo, y a quien no lo hace se le dan oportunidades hasta que llega un punto en que hay que despedir. ¿Es doloroso? Por supuesto. Las amputaciones siempre son dolorosas. Pero, yo, que soy un profundo creyente en el cambio, pienso que éste debe venir de uno mismo, y querer cambiar a alguien sin haber cambiado tú primero es muy pretencioso.

En definitiva, creo que estamos haciendo muchas cosas en cuanto a la evolución, compromiso y mejora de las personas que componen Lagun Aro, y la gente está respondiendo. Soy muy optimista en este sentido ■



Pablo Mongelos con Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters, en un momento de la entrevista