

Jorge Díez-Ticio,
director de RR HH de
DKV

Nuestro compromiso con los empleados es el factor crítico del éxito de DKV

DKV es una compañía de seguros personales, especializada en salud, que es la número uno de Europa en primas, cuenta con filiales en 12 países y mantiene una continua política de expansión. Sus responsables apuestan por el compromiso con las personas y sus principios de actuación en este sentido se basan en cuatro ejes: desarrollo, compromiso, reconocimiento y servicio. Esto, según su director de RR HH, Jorge Díez-Ticio, hace que DKV sea un gran lugar para trabajar y que cuenten con personas con gran potencial, comprometidas e ilusionadas.

¿Cómo está estructurado el departamento de Recursos Humanos de DKV?

Jorge Díez-Ticio (J.D-T.): En estos momentos somos ocho personas y está compuesto por las áreas de Administración y Gestión laboral, Selección, Formación no comercial, Prevención de Riesgos Laborales, RSE Interna o Compromiso Social, e Iniciativas y Proyectos, que es una nueva área que atraviesa transversalmente el resto de las unidades y que estará formada por diferentes personas de diversos departamentos, no sólo RR HH, y que trabajarán por proyectos.

Además, Comunicación Interna depende tanto de nosotros como de la Dirección de Comunicación, una relación que está funcionando perfectamente y que consideramos una buena práctica.

Son parte de un grupo internacional, Munich Re. ¿Cómo influye eso en su independencia de gestión?

J.D-T.: Tenemos una casi total autonomía en la estrategia de RR HH, excepto en la parte de gestión laboral, en la que debemos informar sobre la plantilla y el presupuesto. En España, dependemos directamente del consejero delegado.

¿Cómo definiría las pautas de trabajo del departamento?

J.D-T.: Somos ocho personas que damos servicio a casi mil, porque además de la plantilla de DKV, unas 700 personas, asesoramos al centro hospitalario de Denia y a la Fundación Integralia, que implican otras 300 personas, y eso nos obliga a delegar.

En DKV pensamos que las políticas de RR HH deben partir de pautas generales y homogéneas y hacemos hincapié en que cada *manager* o responsable de personas debe tener un fuerte componente de gestor de personas, y más cuando el sector seguros es de los que se caracteriza por la dispersión geográfica, lo que complica la gestión. Nuestras claves son los directores territoriales y los de sucursales.

¿Se podría hablar de un perfil del empleado de DKV?

Rosa Beltrán, técnico de RR HH de DKV (R.B.): Sí, en general nuestros profesionales tienen un perfil muy cercano a los valores, y que implican las

competencias generales: empatía, trabajo en equipo, integridad, compromiso e innovación.

Por otro lado, en una compañía de seguros hay mucho personal administrativo y de atención al cliente, así que un tercio es titulado universitario y otro tercio proviene de FP o Módulos. En este sentido, el nivel de formación se ha incrementado en los últimos años casi un 50%. Hay más mujeres (51,5%) que hombres (48,5%), aunque está muy igualado. De todas formas, depende de los perfiles: la mayoría de los administrativos son mujeres y la mayoría de los comerciales son hombres.

Este cambio en la formación de sus profesionales ¿implica que los criterios de selección han cambiado?

R.B.: Para según qué puestos, sí. Estamos siendo más exigentes en formación e idiomas, sobre todo para perfiles técnicos o determinados niveles comerciales.

¿Cuál es el perfil más demandado en estos momentos?

R.B.: Actualmente es bastante diverso, mientras que el año pasado lo que más buscamos fueron técnicos y comerciales. Quizá más comerciales

tos. Tienen un plan muy bien planteado, por lo que es natural para RR HH seguir la estrategia de negocio.

J.D-T.: Y el que tengamos ciertas dificultades a la hora de reclutar a médicos o comerciales se ha debido a la situación del propio mercado, no a que DKV no resulte atractiva.

R.B.: También hemos tenido bastante selección debido al crecimiento, y no a rotación de personal, que es mínima en DKV.

¿Cómo es un proceso de selección en DKV?

R.B.: En general, son internos, por nuestro conocimiento de la empresa y del perfil que se está buscando para integrarlo en los equipos existentes. La primera fase es una convocatoria interna para todos los empleados y si no hay ningún candidato entonces se abre el proceso externo. Dependiendo del puesto decidimos cómo acudir al mercado, ya sea con anuncios en portales de empleo, en prensa, con contactos directos con colegios de mediadores, ... A partir de ahí, realizamos una preselección de candidatos basándonos en el perfil predefinido y a éstos se les somete a una serie de pruebas y/o entrevista por competencia para poder presentar un informe sobre una terna de candidatos al que

La nuestra es una gestión desde la cercanía, desde la confianza

porque hubo una reorganización de esa área lo que obligó a captar perfiles diferentes a los que había.

Ignacio Mazo, socio de Peoplematters (I.M.): Hay que tener en cuenta que es una compañía muy dinámica que ha evolucionado mucho: de estar centrada en el sector de los seguros de salud pasó a tener actividad en otras ramas de seguros y ha entrado en la prestación de servicios de salud, con lo cual los perfiles que han tenido que ir reclutando han variado debido a las necesidades provocadas por el crecimiento de la empresa y la estrategia del negocio. Cuando realizan una selección de profesionales están muy orientados a su plan Compromiso 2008/2010, que es el que rige el negocio en estos momen-

será su superior inmediato y en algunas ocasiones al N+1. La decisión final se suele tomar con nuestro asesoramiento, aunque quien decide es el superior jerárquico.

Y ¿qué ofrecen a esos candidatos para que les resulte atractivo entrar a trabajar en DKV? ¿Tienen una buena imagen como empleador?

J.D-T.: Sí, por eso cada vez nos resulta más fácil atraer candidatos.

R.B.: Es una buena imagen que transmiten los propios empleados, los mediadores, los grupos de interés relacionados con la empresa.

J.D-T.: La nuestra es una gestión desde la cercanía, desde la confianza. Por eso las relaciones interpersonales son muy buenas y eso se ha

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

demostrado recientemente con los resultados de la encuesta de satisfacción general, en la que un 82% de los profesionales de DKV se ha mostrado satisfecho con la compañía, y con el grado de compromiso de los empleados, en su sentido de pertenencia y orgullo por la empresa en la que están. Nuestro objetivo es conseguir la satisfacción y el compromiso de nuestra gente y la retención de las personas.

R.B.: Existe una muy buena relación personal entre nuestros profesionales, hay un muy buen trato y unas buenas y extensas políticas de conciliación, hay posibilidades de formación, ... Todo eso es algo que se transmite y creo que los candidatos aprecian.

¿También cuentan con un buen paquete retributivo?

J.D-T.: Si estamos atrayendo a más candidatos a la compañía creemos que se debe no sólo a una retribución fija y variable competitiva, sino a ciertos beneficios que a veces son tan o más importantes que los puramente económicos. La conciliación y el entorno son muy importantes, pero también las posibilidades de formación y planes de carrera. Y en beneficios tenemos muchas iniciativas, como el seguro de salud para el empleado, su cónyuge y familiares en primer grado, seguro de vida, ayudas a la comida, seguro de hogar, subvención en formación externa, ...

I.M.: Son una serie de beneficios y aportaciones que quizá son más emocionales; aunque no sólo, porque son muy tangibles.

R.B.: Y sobre todo ofrecemos estabilidad, que es algo que la gente está empezando a valorar mucho. La mayoría de nuestros contratos son indefinidos, y desde el principio.

Francisco Peña, técnico de RR HH de DKV (F.P.): La gente no se marcha de DKV

I.M.: Y eso implica que la propuesta de compañía es muy atractiva.

¿Cómo son esos planes de formación?

F.P.: Son para todos los colectivos de empleados, a partir de un sistema de detección de necesidades anuales que es muy participativo. Todos los empleados pueden plantearnos sus necesidades de formación, además desde RR HH hacemos un análisis con la Dirección de la compañía, ya que ésta sabe qué necesidades existen desde el punto de vista estratégico, y en momentos concretos recurrimos a *focus group* para detectar necesidades en colectivos concretos. De esas tres fuentes sale el plan de formación que afecta a todos. Y dado que el volumen de formación en la compañía es tan alto llegó un momento en que tuvimos que dividirla en comercial y no comercial, ya que desde RR HH no se podía gestionar todo. Estamos hablando de unas 90.000 horas de formación anuales. Ahora, una parte depende de la Dirección General Comercial.

¿Se apoya más en conocimientos técnicos o en habilidades y competencias?

F.P.: Formación técnica sobre todo, porque cada vez tenemos más especializada y profesionalizada la plantilla, lo que es uno de los grandes valores de DKV. Impartimos mucha formación técnica para personal muy cualificado, además de formación en idiomas, valores e innovación y creatividad.

Intentamos ser innovadores tanto en la metodología como en los conceptos. Por ejemplo, este año hemos realizado un curso de "Cocina de Valores" para los administrativos, en el que hemos mezclado la cocina con los valores de la compañía.

J.D-T.: Y este curso también entra en las políticas de RSE de la compañía ya que promueve hábitos saludables. Estamos muy orgullosos de nuestro sistema global de prevención, que nos ha llevado a obtener en un tiempo récord el certificado de auditoría reglamentaria y la certificación según la norma OHSAS 18001, todo gracias al esfuerzo y la participación de todos nuestros empleados.

F.P.: Otra línea es la de desarrollo que se plasma desde hace año y medio en la Academia DKV. Nos dimos cuenta de que hay tres colectivos que necesitan una formación específica y actuamos en consecuencia. Así, está el programa Avanza, que está orientado a personal con posibilidades

de desarrollo y en el que se combina formación técnica con habilidades; el programa Enseña, orientado al equipo de formadores internos, ya que hemos escogido a un equipo de profesionales destacados por su conocimiento de la compañía a los que estamos dando formación para que puedan ayudar a sus compañeros; y el tercero es el grupo de Creatividad e Innovación, que son tres pilotos en los que vamos impartiendo formación en estos ámbitos. Con estos programas formativos vemos que la cohesión de estos colectivos crece y ayuda a mejorar aún más el clima de la empresa.

¿Creatividad e Innovación?

F.P.: Tenemos muy claro que queremos formar a toda la compañía en innovación y creatividad. Los primeros fueron los miembros del comité de dirección y a partir de ahí se ha ido extendiendo a todas las áreas. Queremos que se respire esa cultura de innovación permanente. Que todos sepan y puedan aportar al negocio y a sus propios procesos.

¿Y cuál es la receptividad que estos programas tienen entre sus profesionales?

J.D-T.: Total, la participación en todas las propuestas que realizamos es mayoritaria.

R.B.: Hay que tener en cuenta que llevamos años potenciando la participación de los profesionales de DKV en los planes de la compañía. Y la clave está en que ven que su aportación sirve para algo, ven una respuesta a su interés y que éste se valora.

J.D-T.: Y esa satisfacción se nota en las encuestas de clima y también en nuestra participación en el Best Place to Work. Se sienten bien tratados y hacemos muchos esfuerzos para ello.

R.B.: Sí, por ejemplo hemos sido de los pioneros en temas de igualdad y de conciliación. Tenemos muchas medidas en marcha. Llevamos trabajando formalmente en temas de conciliación desde 2002 y desde entonces seguimos implementan-

do medidas gracias a un grupo de trabajo que va proponiendo acciones nuevas para mejorar la situación de los empleados. La idea es conocer las necesidades de nuestros profesionales para poder trabajar mejor y para cuidar su salud, tanto física como mental. Intentamos mejorar cada año.

¿La gestión de personas en el sector seguros tiene alguna característica especial?

J.D-T.: Cada sector tiene componentes distintos, pero al final la gestión de recursos humanos es la gestión de personas. Poner a cada una en valor.

Ahora bien, en seguros y en banca, debido a la dispersión geográfica, es más complicado. Quieres gestionar desde la confianza y la cercanía y hay sucursales que están a mil kilómetros de distancia. Por eso uno de los componentes más importantes de nuestra labor es la vocación de servicio, todos los responsables de personas en la compañía deben estar en línea con esta estrategia.

Las otras líneas son desarrollo, compromiso y reconocimiento. Y todo alineado con nuestro compromiso con las personas que ya parte desde la alta dirección, y éste es el factor crítico del éxito.

I.M.: En este sector la gestión de personas ha sido siempre más bien tradicional. Y DKV en un

Uno de los componentes más importantes de nuestra labor es la vocación de servicio

sector tradicional ha hecho una gestión de personas novedosa, que ahora además es innovadora. ¿Porqué? Porque tenía en marcha iniciativas que no eran comunes en el sector. Y todo en un contexto de un fuerte compromiso con el empleado, que es recíproco, y en el que se pueden hacer cosas que otras compañías ni se las plantean porque no llegan al grado de respuesta y participación que puede haber aquí.

¿Todo esto se relaciona con la política de RSC de DKV?

J.D-T.: En el plan estratégico hay tres grandes líneas dentro de nuestro compromiso con las personas y con la sociedad: por un lado que éste se realice de una forma excelente en cuanto a la organización, y de una forma innovadora, y siempre teniendo en cuenta que somos una empresa socialmente responsable tanto interna como externamente.

F.P.: DKV realiza una apuesta contundente por la RSE en todos los ámbitos. Desde RR HH nos encargamos de que exista una coherencia entre lo que hacemos externamente y lo que ven internamente los empleados. Y, en coordinación con Comunicación y Relaciones Externas, nos encargamos de poner en marcha cualquier acción de carácter social o medioambiental que implique a los empleados, desde la donación de sangre a la lucha contra el cáncer. Tenemos por ejemplo, el día del voluntariado en el que los empleados colaboran con ONG y entidades sociales.

En este sentido, somos innovadores en cuanto a la introducción del voluntariado profesional. Este año hemos colaborado con Cáritas y con la Fundación Empresa y Sociedad impartiendo formación a sus profesionales en temas de mejora de la atención a los usuarios y de ayuda a la inserción social de adolescentes con dificultades.

Además de la ayuda que supone para estas instituciones, para nosotros es una satisfacción inmediata el poder ver cómo lo que haces sirve para ayudar a quien lo necesita ■



Rosa Beltrán, Joaquín Blesa, Francisco Peña, Yolanda Martínez, Jorge Díez-Ticio, y Nuria Villalvilla, del departamento de RR HH de DKV, e Ignacio Mazo, socio director de PeopleMatters.