



AXA

**Javier de Agustín,**  
consejero delegado de  
**AXA España**

## Trabajamos intensamente en una cultura de madurez, participación y responsabilización

*AXA España cuenta con un equipo de profesionales con un alto nivel de competencia técnica, que conocen muy bien su profesión, y que han ido incorporando habilidades y competencias de gestión/liderazgo para anticiparse y acompañar a la estrategia de negocio, desarrollando una marcada orientación al cliente y capacidad de innovación. Tiene un modelo operacional que evoluciona constantemente conforme a la estrategia del negocio y que precisa que las personas estén adecuadamente preparadas para asumir las nuevas formas de trabajar y de interactuar con el cliente.*

### ¿Cuáles son las características de la plantilla en España? ¿Cómo trabaja RRHH?

La planificación estratégica de RRHH ha sido, y será, una prioridad clave para poder dar la solución que el negocio necesita en cada momento. Así, se anticipa la preparación de las personas para la evolución de un contexto cambiante, lo que nos ha permitido hacer realidad modelos de negocio no evidentes hace sólo unos años.

Actualmente somos unos 3.100 empleados en AXA Seguros España, de los que el 57% son mujeres. Uno de nuestros focos es incrementar de manera sostenible la presencia de mujeres en posiciones directivas y de *management*. Con una tendencia creciente, el 44% de las mujeres ocupa posiciones de *managers* y el 45% de los altos potenciales son mujeres.

Por otro lado, los resultados de la encuesta anual de clima mejoran en 2011, en un entorno difícil, y nos muestran que contamos con el compromiso creciente y sólido de nuestros colaboradores. En definitiva, nuestra cultura de compañía en AXA España es referente en el Grupo AXA, siendo fundamentalmente humanista y colaborativa. Pensamos que en estos tiempos de crisis es más importante que nunca invertir en las personas por lo que estamos incrementando nuestros esfuerzos en desarrollo y generación de una forma de hacer constructiva.

### ¿Qué retos se marcan en la dirección de personas?

La familia profesional de RRHH tiene claramente concretados sus objetivos para dar respuesta a la estrategia de negocio, definida en el proyecto estratégico "Ambición AXA" y que se resume en los siguientes puntos. En primer lugar, atraer y tener preparada a la organización para el futuro: conocer en profundidad las necesidades del negocio y antici-

par los perfiles y la capacitación que necesitan las personas para asumir los retos actuales y futuros.

Por otro lado, asegurar el desarrollo continuo de las personas con los recursos disponibles en cada momento: fomentar la movilidad interna y estructurar el desarrollo del talento. Así como también impulsar y garantizar la construcción de la cultura que quiere y necesita AXA para acelerar en la consecución de sus objetivos: una cultura de confianza y logros, donde factores como diversidad e inclusión tengan un papel fundamental.

Trabajamos intensamente en una cultura de responsabilización, participación y madurez de forma que nuestros colaboradores sean y se sientan protagonistas de su propio desarrollo y de su futuro profesional, y asuman por tanto responsablemente las consecuencias de sus decisiones. Y al mismo tiempo, proporcionamos *coaching* a los *managers* y les motivamos para que desempeñen con calidad su rol en el desarrollo de sus equipos y en la toma de decisiones en relación a los mismos.

ñamiento y a menudo guía de los *managers*, tanto con la dirección, como en niveles más operativos en el proceso de toma de decisiones orientadas a hacer a la empresa más eficiente y cercana a la realidad actual y futura. Debe facilitar el conocimiento y la gestión de los aspectos que mueven y motivan a los individuos y a las distintas estructuras. En definitiva se trata de un rol cada vez más estratégico, pero sin embargo no protagonista, en el que ha de inspirar la visión y la acción, pero ha de dejar que sean los destinatarios de esa inspiración quienes las decidan, ejecuten y experimenten.

### ¿Con qué objetivos trabajan el Plan de Igualdad?

En el Grupo AXA, y no sólo en España, la diversidad en general, y la de género en particular, es una prioridad. El éxito de un Plan de Igualdad pasa porque todos generemos. La gestión de la diversidad no debe ser una política únicamente de Recursos Humanos, sino un factor transversal. AXA firmó en diciembre de 2009 su Plan de Igualdad para evitar

## La gestión de la diversidad no debe ser una política únicamente de RRHH sino un factor transversal

**Victoria Gismera, directora de PeopleMatters:** La preparación, la innovación y la flexibilidad son las claves de la gestión del capital humano en AXA para dar respuesta al estrategia de negocio y un buen servicio al cliente.

### ¿Cuál es la importancia de la figura del director de RRHH en la cúpula directiva de la compañía?

Desde mi punto de vista, el director de Recursos Humanos ejerce (y debe ejercer) un rol de acompa-

cualesquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres. Es, además, la primera empresa asegurada y financiera en la obtención del Charter de Diversidad el pasado día 17 de Mayo de 2010. Las empresas que voluntariamente somos signatarias del Charter de la Diversidad respetamos las normativas vigentes en materia de igualdad de oportunidad y anti-discriminación, y adquirimos unos compromisos en materia de sensibilización, promoción de la inclusión, creación de una plantilla diversa, fomento

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

de diversidad entre colaboradores, clientes, etc. y además de integración de la diversidad en todas las políticas de dirección de las personas.

En términos de gestión de talento, estamos incrementando nuestras capacidades de inversión para acompañar el desarrollo de mujeres hacia posiciones directivas. Por ejemplo, en la selección externa e interna, hemos implantado el CV anónimo gracias al cual los candidatos son valorados según sus competencias, experiencias, etc. y no por datos que pudieran resultar discriminatorios como es el sexo o la edad. Además, el 45% de los altos potenciales en AXA España identificados son mujeres, y cuentan con planes de desarrollo como el *mentorig*, formación, incremento de experiencias internacionales de corto plazo. Y otra cifra: el 40% de los participantes en el programa "Young Graduates" son mujeres.

En esta línea de trabajo, se ha creado una normativa sobre conciliación, con el objetivo de fomentar el equilibrio entre vida personal y profesional de todos los colaboradores de AXA Seguros España; dentro de nuestro "Plan Wellness" se abordan patologías que afectan específica, o principalmente, a la salud de las mujeres (osteoporosis, cáncer de mama, etc.); desde "AXA de Todo Corazón", emprendemos proyectos con mujeres maltratadas, mujeres dalits (intocables) en la India, todo tipo de mujeres en riesgo de exclusión social. También apoyamos el deporte adaptado para mujeres con discapacidad y hemos creado unos cuadernos de igualdad, cuyo objetivo es transmitir estos valores en los más pequeños, generando modelos de relaciones que prevengan actitudes machistas que puedan derivar en situaciones de violencia.

#### ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

El Grupo AXA siempre se ha caracterizado por su apuesta por el desarrollo de sus colaboradores. Estamos aplicando un principio estratégico: en este contexto de crisis, invertir en las personas es más importante que nunca. En el plano de la atracción de talento contamos con programas de generación de cantera como nuestras becas anuales o

el programa "Young Graduates", a través del cual, con la colaboración con universidades y escuelas de negocio, contratamos anualmente entre cinco y siete jóvenes titulados con fuerte capacidad de desarrollo. Estas personas se incorporan en un programa de rotación de tres años a través de la inmersión estructurada y secuencial en funciones y proyectos críticos del negocio, para asegurar una capacitación polivalente y sólida tras este periodo. También hemos creado una Cátedra AXA de apoyo en la Universidad Carlos III de Madrid, dirigida al apoyo investigador en análisis, comprensión y prevención de riesgos, que se su vez nos permite entrar en contacto con los mejores estudiantes de las titulaciones clave para nuestro negocio.

En cuanto a la identificación y retención del talento, tenemos políticas de detección de potencial que se aplican en toda la organización y anualmente realizamos revisiones de talento organizativo. Actualmente el 3,5% de nuestra plantilla participa en programas de desarrollo acelerado. De manera específica a través de nuestro proceso "Organizatio-

sencia y transparente, que vela por la competitividad externa y la equidad interna en los equipos, y esto ha permitido su supervivencia a lo largo del tiempo. Durante el año 2012 hemos implantado un programa de retribución flexible del que en la actualidad se pueden beneficiar más del 50% de la plantilla. El gran reto en este ámbito es seguir avanzando en el cambio de percepción del salario monetario hacia el salario emocional.

#### ¿Qué retos se han marcado en cuanto a RSE?

Nuestra ambición es convertir la RSE en una ventaja competitiva. La Responsabilidad Corporativa en AXA se basa en demostrar, a través de acciones concretas y reales, nuestro compromiso con los grupos de interés con los que nos relacionamos. En este sentido, el compromiso con los empleados es parte central de nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa. Esto nos exige crear un entorno de trabajo basado en valores, fomentar la diversidad e inclusión como valor estratégico, impulsar y ayudar en el desarrollo y

## Tenemos una bolsa de trabajo que ofrece a todos los colaboradores oportunidades profesionales de movilidad funcional y geográfica

nal Talent Review", anualmente el Comité Ejecutivo invierte dos días completos en analizar los puestos y personas clave en la organización, su desempeño, potencial y oportunidades de carrera y planes de sucesión.

Y a ello añadimos nuestras políticas de formación. Tenemos una bolsa de trabajo que ofrece a todos los colaboradores oportunidades profesionales de movilidad funcional y geográfica en todas las familias profesionales y ámbitos geográficos donde AXA está implantada. Solamente en el año 2011 ofrecimos más de 100 puestos en España de todas las características. Así, en 2011 invertimos en nuestros colaboradores más de 71.000 horas de formación. Es decir una media de 23 horas de formación por colaborador. Y el 100% tuvo al menos un programa formativo.

#### ¿Qué buscan en la aportación de una consultora de RRHH?

En mi opinión, es simple. Buscamos la aportación de un conocimiento y un saber hacer inexistentes o escasos en la organización acerca de algún aspecto específico. Asimismo, sin que sea excluyente, buscamos la aportación y perspectiva de un criterio externo y, por tanto, con mayor objetividad que la que se puede tener dentro, sobre algún aspecto relevante para el negocio o la evolución de la compañía.

#### ¿Cuál es su política retributiva?

En AXA definimos nuestra política retributiva hace ahora diez años basada en un sistema de broad banding que hemos ido adaptando a lo largo de estos años. Mi valoración es que es una política flexible,

reconocimiento profesional, supone preocuparse de la salud de los empleados ayudándoles a prevenir sus riesgos, supone impulsar el voluntariado corporativo como una herramienta de compromiso y de sentido de pertenencia

#### ¿Cómo trabaja AXA su comunicación interna?

La comunicación interna ha sido y es una de las palancas esenciales en el proceso de transformación cultural que estamos viviendo. Como muestra, el programa de gestión del cambio cultural diseñado e implantado al inicio del proceso de integración AXA-Winterthur en 2007. En este plan, una de las palancas identificadas como prioritarias para nosotros, junto con la Formación, fue la comunicación de Recursos Humanos. ¿Por qué? En AXA entendemos que en cualquier proceso de cambio lo fundamental es gestionar la incertidumbre de las personas para reducirla en la medida de lo posible. La rumorología, los comentarios de pasillo son algo que está ahí, que nos acompaña, pero hay que desactivarlos en tanto se pueda. Por ello, comunicar de forma intensiva nunca es demasiado, pero hay que hacerlo de manera apropiada, transmitiendo la visión y dando a cada uno lo que necesita para gestionar su entorno y su trabajo. Hay muchas maneras de comunicar. Pensamos que cuanto más cercana sea, mejor, sin perjuicio de que hoy las nuevas tecnologías nos permitan, además, comunicarnos y compartir de formas diversas y efectivas.

Estamos convencidos de que la comunicación es una de las palancas estratégicas de todo proceso de transformación, a la que hay que prestar una importancia vital ■



Javier de Agustín, consejero delegado de AXA España, y Victoria Gismera, directora de PeopleMatters.