



Liberty  
Seguros

**María José Tobías,**

directora de Recursos Humanos

de **Liberty Seguros**



Alberto Martín

calcomerzos  
comercio

# Quien mueve a la organización hacia buenos resultados es el mánager que gestiona a personas

Presente en el mercado español desde 2001, el Grupo Liberty Seguros está representado en España por las compañías Liberty Seguros, Génesis y Regal. La primera está especializada en seguros de automóvil y hogar, y opera en el mercado atendiendo a sus mediadores y clientes a través de una red de profesionales distribuida por el territorio y mediante un modelo de gestión basado en centros de servicio. A finales de 2006 la organización inició un ejercicio de revisión estratégico, denominado Explora, para orientar el rumbo que debía tomar la empresa. Esta reflexión afectó a todos los departamentos de Liberty Seguros en España, con el objetivo de posicionar mejor la marca y potenciar sus fortalezas.

## ¿Cómo ha afectado el cambio estratégico de la compañía al departamento de Recursos Humanos?

A raíz de ese cambio de estrategia de la empresa se decidió replicar todas las conclusiones a las que había llegado a cada una de las áreas que la componen, incluida la nuestra. Para ello, tuvimos que formularnos algunas preguntas claves: como departamento de Recursos Humanos, ¿cómo definimos nuestra contribución de valor al negocio? ¿Cómo establecemos los resultados que esperamos conseguir? ¿Quiénes son nuestros clientes? Para responder a estas cuestiones tuvimos que establecer una propuesta de valor y revisar nuestros procesos internos, modificando aquéllos que consideramos oportunos para contribuir a generar más negocio a la compañía. De alguna manera, en muchas ocasiones llegamos a alterar el organigrama y, en casi todas las áreas, hicimos un cierto retoque organizativo. Se trata, en definitiva, de pasar por el prisma del negocio de la empresa todos aquellos asuntos que son propios del ámbito de los recursos humanos para contribuir más a su desarrollo.

## Entonces, ¿hubo una reestructuración del departamento?

Sí, hicimos cambios internos. Se potenció mucho la figura de lo que llamamos el gestor de áreas o canales, y que en otras empresas se denomina *business partner*. Al final, es poner un interlocutor que esté muy integrado dentro de la unidad y que nos ayude a entender su realidad. Se trata de una figura que, para mí, es muy crítica.

A continuación, organizamos de manera diferente las cuatro áreas funcionales que dan soporte en el departamento a estos gestores: Compensación y Beneficios, Administración y Relaciones Laborales, Desarrollo (incluye Selección, Formación y Desarrollo), y Comunicación Interna, ubicada físicamente en Márketing.

## En cuanto a las funciones de cada área ¿hubo modificaciones en el trabajo diario?

En eso es en lo que hemos empezado a trabajar ahora, porque éste es un ejercicio de largo recorrido. Lo más sencillo es la parte organizativa, porque enseguida se puede poner en marcha. Pero, a continuación, llega el componente operativo, que es ver cómo se pueden empezar a cam-

biar los procesos internos para que cada acción contribuya a lo que es importante, es decir, a la generación de negocio. Y ése es un recorrido muy diferente. Por ejemplo, es inevitable que se terminen dando distintas velocidades dentro de los equipos de trabajo.

## ¿Por qué motivo?

Porque muchas veces cuesta entender que desde Recursos Humanos estemos para hacer más rentable el negocio a largo plazo, tengamos muchos más clientes y éstos se muestren encantados con nosotros. Está claro que nuestra área no lo puede conseguir directamente, pero sí indirectamente. Sin ir más lejos, una buena formación en inglés repercute en la mejora de la satisfacción del empleado, lo cual, a su vez, se ve reflejado en

mucha rigidez en las áreas funcionales, porque se ha hecho poca transferencia horizontal. Por ejemplo, quien ha estado trabajando en sinietros probablemente empezó allí y allí ha continuado durante toda su trayectoria profesional. En otras palabras, su recorrido es monotemático, porque en su momento tenía mucho valor el conocimiento técnico. Pero hoy en día hay que trabajar mucho más los movimientos horizontales, desdibujando las fronteras que hay dentro de las áreas y empezando por potenciar la promoción horizontal.

## ¿Qué han creado para hacer esto realidad?

Hemos desarrollado una herramienta *online* para que cada empleado se pueda ofrecer para un determinado puesto. Antes, cuando había una

## Hay que trabajar la movilidad horizontal, desdibujando las fronteras dentro de las áreas

la satisfacción del cliente. Aunque no nos demos cuenta, nuestra contribución está ahí, latente.

## Una vez superada esta reestructuración, ¿cuáles son los próximos retos que afronta el departamento?

Primero debemos acabar de poner en práctica todo esto, hacerlo realidad y tener mucho más interiorizado que el cliente es muy importante.

Una de las formas en que podría traducirse es en conseguir una organización más flexible. Y es que debido a las compras y fusiones que ha protagonizado la compañía en los últimos años cada empleado trae, por así decirlo, el sello de donde provenía con una forma de pensar particular. Eso, que en principio es muy rico y si se sabe potenciar y capitalizar nos aporta un gran valor, también resulta en ocasiones un lastre si cada cual se cierra en su forma de hacer las cosas.

Por tanto, tenemos que avanzar en la integración de las diversas culturas, procedencias y experiencias que hay en la compañía, y hay que hacerlo bien, potenciando lo bueno que tiene la diversidad.

Parte de ese objetivo pasa por trabajar la flexibilidad de este sector en general. En él existe

vacante, enseguida acudíamos a la calle a buscar a candidatos. Ahora no. Prácticamente, en el 90% de los casos se cubren internamente. Así, flexibilizamos más el perfil requerido.

## ¿Y eso también se aplica a la formación?

Efectivamente. La transversalidad también se practica en la formación de manera que identificamos necesidades comunes en diferentes áreas de negocio que aparentemente no tienen mucho en común. El resultado de ello es una optimización de la formación y un enriquecimiento horizontal entre unidades.

El programa de formación de este año recoge diversos programas transversales y que los empleados se sienten en foros de formación con personas de otras áreas.

Al final se trata de hacer que las paredes de la organización sean mucho más permeables y que haya mucha más transferencia de conocimiento.

## Por lo que explica, el sector en el que desarrollan su actividad marca mucho.

En función de la naturaleza de cada sector, la forma de trabajar y de entender los recursos humanos

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

también cambia. Hay que entender la forma de trabajar del sector asegurador. Las compañías de seguros dan mucha relevancia al aspecto técnico de los puestos, por ejemplo. El sector y también Liberty ha estado muy orientado a esos aspectos técnicos. Tenemos que ir más allá y contemplar otros aspectos añadidos que cada vez cobran más fuerza en las compañías de hoy en día. En otros sectores, a partir de un cierto puesto de responsabilidad, aparte del conocimiento técnico, se empiezan a valorar otros factores: cómo lidera el equipo, cómo es capaz de plantear objetivos, cómo está capacitado para llevar a la gente a su grado de mayor excelencia en el desempeño, cómo motivar... Por supuesto, es algo que no se consigue de la noche a la mañana, pues hay que identificar aquellas características o habilidades que se tienen o no para potenciarlas.

No hay que olvidar que quien mueve a las organizaciones hacia buenos resultados, lejos de ser el primer nivel de Dirección, es toda la capa intermedia de personas que gestionan a otras. Al final, cualquier empleado que dirige a un equipo pequeño o grande tiene un impacto enorme sobre lo que sucede en el negocio. En una organización como la nuestra, con unas 1.300 personas, estaríamos hablando de unos 140 manager. Todos ellos tienen un impacto enorme en el rumbo de la organización y con ellos estamos trabajando.

#### ¿Y en la detección del talento?

Creo que el reto eterno de las áreas de Recursos Humanos es ser capaces de medir la contribución individual. De hecho, uno de los rasgos que caracterizan a las empresas con peores resultados es que no diferencian el grado de contribución de cada empleado. Ni todos somos iguales, ni debemos ser retribuidos, compensados o formados de manera igual. Eso mata a la organización, a la innovación, a la creatividad... El buen empleado que destaca se ve ahogado en la masa. A mí eso me parece terriblemente malo. Por ello, debemos servirnos de herramientas que nos ayuden a identificar el potencial de cada empleado.

Desde Recursos Humanos estamos entrenando en habilidades a los manager para que sepan identificar a esas personas que más contribuyen

a la generación de negocio, quiénes tienen unas buenas prácticas y premiarlas para crear ese entorno de diferencia. Si la diferenciación es buena, ahí tendremos parte del éxito del futuro. Sabemos que esto es complicado y que el resultado lo veremos a largo plazo, pero tenemos claro que en las organizaciones en las que existe esta forma de trabajar se genera una competitividad sana.

#### ¿Cómo perciben los empleados la evolución que están experimentando?

Como el cambio va acompasado con la propia estrategia de la compañía no es un tema de aceptación o no, pues se entiende por sí solo: cómo no vamos a cambiar la organización desde Recursos Humanos cuando todo el mercado está cambiando. De hecho, es el mejor de los momentos, nunca se me ha dado una situación tan buena de querer implementar tanto cambio en un departamento y que se dé un contexto tan apropiado. Cuando alguien llega a una compañía, siempre hace un diagnóstico de la situación, ve qué quiere cambiar y cómo quedaría la situación una vez efectuados los cambios. En ocasiones, incluso, se ve como un

satisfacción anual sobre el servicio que damos y sobre cómo lo estamos haciendo sabemos que vamos por el buen camino.

En definitiva, sí ha habido un cierto cambio que se ha percibido y espero que seamos capaces de llegar mucho más lejos. Cuando preguntas a la gente directamente siempre te aportan comentarios, y eso ayuda muchísimo a saber cómo lo estamos haciendo.

#### Ha mencionado que en el Grupo Liberty y en su propio departamento especialmente, la RSC es muy importante.

Estamos muy concienciados con este tema, y nuestro compromiso se fundamenta en desarrollar nuestra actividad siempre teniendo en cuenta la responsabilidad social corporativa. En definitiva, integramos la RSC dentro de nuestra estrategia de negocio. Por citar sólo unos ejemplos dentro del departamento de RR HH, impulsamos el programa de conciliación de la vida familiar y profesional, apoyamos medidas en materia de igualdad de oportunidades e inserción de trabajadores con discapacidad; en colaboración con Recursos Materiales hemos puesto

## Recursos Humanos siempre tiene que contribuir a mejorar y aumentar el negocio de la compañía

camino casi paralelo a la marcha de la organización. Ésta es la primera vez que se da en mi vida profesional que haya un contexto en el que está cambiando la estrategia de negocio y puedo acompañarla.

Dicho esto, todavía nos queda muchísimo por hacer. Nos sorprendería que percibieran mucho cambio. Hay cosas que claramente sí que han cambiado, como la herramienta para que pueda acceder todo el mundo a las posiciones que quedan vacantes, porque antes no existía, y eso la gente lo valora mucho.

En general, cualquier proyecto que lanzas desde RR HH hay un colectivo que lo critica y otro al que le encanta. Gracias a la encuesta interna de

en marcha un programa de reducción del consumo eléctrico fijado en un objetivo del 6% con la disminución de emisiones de CO<sub>2</sub> que ello conlleva. Además, el Grupo Liberty Seguros ha sido la primera compañía de su sector en compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas en nuestros edificios, ofrecemos también la posibilidad de que nuestros clientes compensen las emisiones de CO<sub>2</sub> de los vehículos asegurados, hemos creado la primera póliza en braille para personas ciegas o proporcionamos asistencia psicológica para familiares víctimas de accidentes de tráfico, entre otras muchas iniciativas ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)



Susana Marco y Victoria Gismera, de PeopleMatters, junto a la directora de RR HH de Liberty Seguros