



**Enrique Huerta,**  
CEO del Grupo **Liberty Seguros**

Alberto Martín

## Los valores de nuestros *managers* se basan en la ambición, confianza, talento y positivismo

*El Grupo Liberty Seguros llegó a España en el año 2001. Desde entonces ha desarrollado su negocio de un modo responsable. Así, por ejemplo, en 2006, puso en marcha su Programa de Responsabilidad Social Corporativa. Liberty Seguros defiende un estilo de gestión basado en la transparencia y el diálogo. Para la compañía, lo más importante es su equipo de más de 1.200 profesionales que activan todos los recursos necesarios para solucionar cualquier problema o incidencia.*

### ¿Cuáles son las principales características de la plantilla de Liberty Seguros?

La plantilla media durante los últimos tres años es de 1.170 empleados de los cuales un 60% son mujeres y un 40% hombres, con una edad media de 42 años. En lo relativo a los niveles por puestos, en niveles de Dirección la proporción es de 6 a 4 para los hombres, mientras que en las posiciones técnicas, donde se incluye a los centros de servicio, la proporción es de un 30% hombres y un 70% mujeres.

### ¿Qué retos y objetivos a medio y largo plazo en la gestión y dirección de personas se ha marcado la compañía?

El año pasado hicimos una revisión sobre nuestra cultura. Analizamos qué valores teníamos y qué valores queríamos tener y debían definirnos para afrontar la nueva estrategia. Identificamos la ambición, la confianza, la gestión del talento y la actitud positiva como los valores de nuestros *managers*. La ambición la entendemos como ir más allá de nuestros objetivos y tener actitud de mejora continua. Además, queremos que inspiren confianza a nuestros jefes, compañeros y colaboradores siendo coherentes entre lo que decimos y hacemos. Otro reto es gestionar el talento individual y colectivo de nuestros equipos y tener esa actitud positiva que te ayuda a superar las dificultades y que crea el entorno para que todo sea posible.

La estrategia de gestión y dirección de personas debe estar totalmente alineada con estos valores y cultura, por eso las iniciativas van en esa línea. Por ejemplo, la revisión de los sistemas de gestión de desempeño, la realización de

*assessment centers* entre nuestros *managers*, el impulso de programas de conocimiento y habilidades, la realización de evaluaciones 360°, acciones de comunicación interna periódica de

María José es un apoyo para el resto del equipo de dirección y muchos *managers* de nuestra organización para gestionar muchos de esos pequeños y grandes asuntos que se derivan de

## La identificación y desarrollo del talento interno se hace labor prioritaria en estos tiempos en los que la eficiencia ha cobrado una gran importancia

distintos tipos... Somos conscientes de que los cambios culturales requieren tiempo, pero también que si quieres que ocurran debes trabajar todos los días y en cada una de tus decisiones con un gran alineamiento.

**Victoria Gismera, directora de PeopleMatters:** Para conseguir los resultados de negocio y su empeño por la mejora continua, Liberty Seguros gestiona su capital humano sobre las bases del desarrollo, la comunicación, el reconocimiento y la contribución, dentro y fuera de la compañía.

### ¿Cuál es el papel del director de RRHH en la cúpula directiva de la compañía?

La Dirección de RRHH es un puesto crítico en lo formal y en lo informal, y me siento muy afortunado de que María José Tobías y yo tengamos una visión tan parecida de lo que queremos para la compañía. No sólo nos importa qué queremos conseguir, sino también cómo lo queremos conseguir. La cultura, nuestros valores, la gestión de nuestras personas. Pero además,

la gestión de las personas de una organización que al final acaban configurando cómo somos.

### En relación al Plan de Igualdad ¿cómo ha evolucionado el porcentaje de mujeres en su plantilla? ¿Con qué objetivos trabajan y cómo?

Primero realizamos un diagnóstico del Plan de Igualdad y, posteriormente, pusimos en marcha iniciativas encaminadas a lograr una mayor compensación entre hombres y mujeres. Se ha producido una mayor contratación de mujeres, así como un mayor volumen de promociones de mujeres situadas en el entorno técnico hacia posiciones de dirección. Por supuesto, tenemos que avanzar mucho en este aspecto si bien la tendencia de este último año así como del año en curso nos indica que estamos en el buen camino.

### En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más fuerza si cabe. ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

La promoción interna es una herramienta clave para nosotros y estamos altamente comprome-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tidos con crear posibilidades y oportunidades dentro de la organización para que la gente se desarrolle. La identificación y desarrollo del talento interno se hace labor prioritaria en estos tiempos en los que la eficiencia ha cobrado una gran importancia.

## ¿Qué estrategia de externalización siguen en el departamento de RRHH?

Tenemos un buen y cuidado equilibrio entre lo que hacemos con el equipo interno y lo que buscamos que hagan expertos fuera. Las externalizaciones las realizamos con criterios como la eficiencia, buscar *expertise* u optimizar tiempo del equipo interno en aquello que no podemos desarrollar desde dentro.

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

Decidimos buscar socios externos para complementar nuestra experiencia. Una consultora de RRHH nos permite ampliar las visiones, refrescar nuestro modo de pensar y hacer, buscar y ayudarnos a implantar o adaptar *best practices*.

## ¿Qué política retributiva ofrecen a sus empleados? ¿Qué retos se marcan en este sentido?

En nuestra política retributiva buscamos reconocer la contribución al negocio de cada uno de los puestos, y el desempeño profesional de cada ocupante del mismo. Siempre bajo un criterio de justicia entendida como el reconocimiento de las diferencias en función de las responsabilidades y de cada puesto de trabajo. Una retribución que, además, sea competitiva para atraer y fidelizar a los mejores profesionales.

Además, la política debe ser transparente, que todo el mundo conozca las reglas del juego y que cualquier empleado vea que tiene recorrido. Además, dentro de la política definimos dos trayectorias profesionales distintas, la de Gestión y la Técnica, para permitir un mayor desarrollo profesional a los "especialistas" sin necesidad de basar los cargos sólo en gestión de equipos.

## ¿En qué sentido se trabaja la RSE en Liberty Seguros? ¿Qué filosofía persigue?

La RSE está enfocada a los diferentes *stakeholders* de la compañía entre los que, por supuesto, están los empleados. Acciones para facilitar el equilibrio de la vida personal y familiar, mejoras de las ubicaciones y puestos de trabajo, fomento de las actividades de ocio y tiempo libre fuera del horario laboral e incluso en las nuevas y modernas instalaciones de la compañía, planes para apoyar a las familias... son solo

Familia para ayudar a los empleados que tengan ellos mismos o en su familia algún tipo de discapacidad... Con respecto al medioambiente compensamos el 100% de las emisiones de CO<sub>2</sub> que producimos por nuestra actividad y, año a año, trabajamos para reducirlas. Esta labor nos ha servido para obtener el sello CeroCO<sub>2</sub> durante los últimos cinco años.

El reto principal es hacer que todos los empleados conozcan, se identifiquen, y finalmente se comprometan con los objetivos que buscamos con estos programas.

## Para finalizar ¿qué papel juega la comunicación interna en toda la gestión de personal que nos ha comentado?

La cultura y los valores que queremos en el grupo Liberty Seguros no serán posibles de alcanzar sin la Comunicación. Entendida como el diálogo entre compañía y empleados. Existe un departamento de Comunicación, pero la comu-

## Trabajamos la RSE implicándonos en tres tipos de acciones, que también aplicamos dentro: seguridad vial, discapacidad y medioambiente

algunos ejemplos en los que la RSE se aplica a la gestión de las personas. Pero además, la RSE tiene otro objetivo, que es implicar a los empleados en el desarrollo de las acciones. Que vean que la empresa se preocupa por la sociedad y que se sientan orgullosos de la empresa es uno de los objetivos de la RSE.

En Liberty Seguros trabajamos la RSE implicándonos en tres tipos de acciones, que también aplicamos dentro: seguridad vial, discapacidad y medioambiente. La seguridad vial está íntimamente relacionada con nuestro negocio y además se impulsa no sólo a nivel local, sino también internacional. Con los empleados ponemos en marcha un plan de Movilidad, campañas de concienciación interna, cursos *online*, jornadas específicas de seguridad vial, cursos de conducción ecológica y segura para los comerciales que están todo el día en la carretera... La discapacidad, que muchas veces viene como consecuencia de accidentes de tráfico, es otro pilar de nuestra RSC que tratamos desde distintos puntos de vista. Como ejemplo patrocinamos al Comité Paralímpico Español y llevamos cinco años patrocinando una carrera popular en Madrid en la que corremos 10.000 atletas de toda condición en la que demostramos que muchas barreras se pueden derribar y en la que muchos empleados participamos. Dentro de la compañía, hemos adaptado los edificios para que sean accesibles para personas con discapacidad, hemos puesto en marcha el Plan

de comunicación interna más importante es la que cada *manager* tiene con sus propios equipos. Un fomento del diálogo, de la comunicación que también estamos trabajando y que forma parte del Plan de Comunicación Interna. Adicionalmente, creo que fuera del equipo de Dirección, con la persona que trabaja más directamente es con el responsable de Comunicación. Creemos en una comunicación continua, transparente y bidireccional.

Y esa idea la demostramos en cada acción. Por ejemplo, cada trimestre grabamos un vídeo para todos los empleados explicando cómo vamos (tanto lo que va bien como en lo que debemos mejorar), tenemos reunión con comerciales y personas que trabajan en los Centros de Servicio para que nos expliquen cómo van las relaciones con nuestros clientes y mediadores (¡siempre salen ideas de mejora de esas reuniones!).

Además, la intranet corporativa es un elemento fundamental en nuestro día a día y cada vez es una herramienta más participativa donde los empleados colaboran de modo directo en algunas de las acciones que llevamos a cabo.

Por último señalaría como un elemento que me ha sorprendido que mi cuenta de Twitter, que en principio pensaba que sería más un elemento de relación externa, se ha convertido también en un elemento de interacción con muchos empleados donde me comentan algún tema que estamos haciendo o proponen nuevas acciones ■



Enrique Huerta, CEO de Liberty Seguros, junto a Victoria Gismera, directora de PeopleMatters.