



WE  
MAKE

IT

EVERY  
DAY

**Javier Cano,**  
director general de **Cigna España**

# Creemos que empleados comprometidos nos llevan a clientes satisfechos

*Especializada en seguros de salud para empresas y particulares, Cigna está presente en España desde 1954. Se caracteriza por su experiencia, por un cuidado servicio al cliente y un prestigioso cuadro médico. Asimismo, cuenta con una plantilla joven, donde es clave el compañerismo, la implicación con la empresa y las ganas de superar retos. Cigna España cuenta con tres líneas de negocio: seguros de salud para particulares, para empresas y para empleados expatriados. Desde sus oficinas de Madrid y Barcelona presta un servicio de calidad a nivel nacional. En 2013, Cigna se sitúa en el primer puesto del ranking de Great Place to Work 2013® como Best WorkPlace en la categoría de 100 a 250 empleados.*

## ¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Principalmente nuestra estrategia de personas está basada en una cultura llamada HC-HR (*Healthy Careers - Healthy Returns*). Es una política completa y global que responde a un compromiso de construir una organización cuidando todos los aspectos integrales de la gestión de Recursos Humanos, gestionando los pilares de retorno, cultura, carrera y ambiente de trabajo. Actualmente, estamos orientados hacia una cultura centrada en el cliente en donde el compromiso de nuestros empleados es clave. Creemos firmemente en la ecuación que empleados comprometidos nos llevan a clientes satisfechos e incluso embajadores.

### Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters:

Cigna es una compañía global especializada en la protección de la salud de los directivos y profesionales de sus clientes. Por ello, tiene que ofrecer un servicio global que dé respuesta a las necesidades de movilidad de las empresas en un mundo sin fronteras. Para ello, tiene que contar con un equipo absolutamente multidisciplinar de expertos en seguros de salud, mercados y regulaciones, Recursos Humanos, políticas de compensación y beneficios, así como una actitud global y de sensibilidad ante la diversidad.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Nuestro departamento de RRHH juega un papel fundamental. Se encarga de implementar y cuidar el cumplimiento de nuestra estrategia. Cuidan todos los aspectos integrales de la gestión de RRHH, gestionando los pilares del retorno, cultura,

carrera y ambiente de trabajo que garantiza trabajar en todos los aspectos que consideramos relevantes en nuestra organización.

Trabajan en la obtención del compromiso de los empleados a través de la confianza mutua, apelando y demandando su compromiso. En Cigna intentamos dotar de un liderazgo de "autoridad moral" que construye la confianza entre ambas partes, y la cultura de meritocracia. Además, queremos crear una condiciones excelentes para todos nuestros empleados, pero a la vez somos conscientes de

Humanos se traslada a todos los empleados la importancia de ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes desde cursos de formación hasta la inclusión del NPS (*Net Promoter Score*) en los objetivos de todos los empleados.

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Contamos con una plantilla joven, donde es clave el compañerismo, la implicación con la empresa y las ganas de superar los retos que impone conseguir los objetivos marcados y el mercado. Pero lo

## Buscamos que nuestros empleados piensen, sientan y trabajen de una forma diferente saliendo de su zona de confort

que el talento y el compromiso no son lineales en una organización, por eso desde el departamento de RRHH se aplican criterios de diferenciación, vinculados a desempeño y potencial de una forma consistente en nuestra organización.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

Es una figura estratégica al estar muy involucrada en el negocio y en la consecución de nuestros objetivos anuales. Forma parte del Comité de Dirección y es el asesor del negocio en distintos elementos clave como la gestión, desarrollo y formación de las personas, pero en Cigna incluso esta posición está íntimamente relacionada con nuestra estrategia de *Customer Centricity*. Desde Recursos

que destacaría por encima del resto es el sentimiento de pertenencia a Cigna con el que cuentan todos y cada uno de nuestros empleados. Se sienten orgullosos de pertenecer a una organización como la nuestra y se demuestra en índice de rotación, durante el último año, inferior a un 5%.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Buscamos que piensen, sientan y trabajen de una forma diferente saliendo de su zona de confort, en equipo, con pasión por lo que hacen, adaptándose al cambio, con proactividad, innovando, cumpliendo cada día nuestra misión y basando su trabajo en ofrecer un servicio excelente a todos los clientes.

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Alrededor de un 45% de los empleados llevan seis años o más con nosotros. Lanzamos *WE MAKE IT!*, una campaña de motivación e involucración de todos los empleados hacia los resultados de la compañía. Así introdujimos nuestros valores: proactividad, trabajo en equipo, innovación, pasión y cliente. Además, nos estamos orientando a la multiculturalidad, somos una empresa global y cada vez más contamos con posiciones que dan soporte a diferentes negocios de Cigna a nivel mundial.

## ¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

Trabajamos en nuestra propuesta de valor como empleador para que sea competitiva respecto al mercado, analizando los mayores focos de talento respecto a lo que buscas y teniendo procesos de atracción y selección que garanticen la adecuación no solo de la persona al puesto, sino a la cultura de la organización y evaluando criterios de potencial futuro de esa persona dentro de la organización. En la actualidad, no encontramos problemas a la hora de encontrar los perfiles que demandamos.

## ¿Ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Damos las oportunidades y el estímulo necesario para desarrollar el talento, apostando por la promoción interna, promoviendo la movilidad funcional y geográfica, pero sobre todo escuchando las necesidades de los empleados y no asumiendo que sabemos lo que necesitan. Creemos firmemente en el desarrollo de las personas, por eso el 73% de nuestros *managers* proviene de promociones internas.

## ¿Qué peso tiene la formación en la empresa?

Para nosotros es muy importante la gestión del talento interno y el crecimiento del mismo. Utilizamos herramientas externas e internas para realizar el programa anual de formación contando con una universidad corporativa. *Cigna University* es una universidad virtual accesible para todos los empleados. La formación se realiza en formato *online* o bien formato *blended* dependiendo del tipo de

materias cursadas. Ofrecemos cursos tanto de habilidades, negocio, competencias, informática niveles de usuario o nivel técnico, al igual que se ofertan certificaciones (ITIL, SIX SIGMA etc). En las oficinas de Madrid contamos con una sala de formación destinada principalmente a la formación *online*.

## ¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

Solemos tener alrededor de 30 horas de formación por empleado y año. En el último año hemos alcanzado las 25 horas de formación media por empleado, con una valoración por parte de los mismos de 4,29 sobre 5.

## ¿Cuál cree que es el futuro de la formación?

Creo que estará relacionado con la mejora de las *blended solutions*, formación tradicional presencial mezclada con la formación a distancia. Ahora mismo se están aplicando, pero creo que todavía existen posibilidades de desarrollo.

## ¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Buscamos que conociendo nuestra misión, nuestros valores, nuestra forma de trabajar nos ayude a conseguir que nuestros empleados se desarro-

## ¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

Creemos firmemente en crear unas condiciones excelentes para todos nuestros empleados, pero a la vez somos conscientes de que el talento y el compromiso no son lineales en una organización, aplicamos criterios de diferenciación, vinculados a desempeño y potencial de una forma consistente en nuestra organización. Nuestros sistemas de gestión del desempeño, de compensación variable, de planes de sucesión y de competencias son herramientas alineadas a este objetivo. En Cigna el 80% de los empleados tiene remuneración variable ligada a incentivos derivados de su actividad, lo que crea una cultura de confianza en la justicia y en el trabajo.

## La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

En Cigna estamos absolutamente concienciados con la necesidad de colaborar con la comunidad. Contamos con un programa de Responsabilidad Social Corporativa a nivel global. CSP (*Community Service Program*). En un principio no fue muy fácil encontrar las asociaciones, ONG, organizaciones o fundaciones adecuadas para el programa específico de Cigna ya que su labor social tiene que estar

## Damos el estímulo necesario para desarrollar el talento, apostando por la promoción interna, promoviendo la movilidad funcional y geográfica

llen en determinadas áreas claves para la compañía. En otros casos y dependiendo del puesto buscamos una adecuada atracción y captación, así como el desarrollo de procesos de selección con procedimientos y herramientas que permitan profundizar en los profesionales y tomar las decisiones adecuadas sobre su idoneidad.

## ¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

Los criterios que utilizamos están relacionados con funciones rutinarias o necesidades puntuales del departamento de RRHH, que así se puede centrar en asuntos más estratégicos.

## ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Cuidamos al máximo los beneficios sociales y son aplicados al 100% de la plantilla. Todos nuestros empleados cuentan con seguro médico, planes de pensiones y cheque de comida. Además, a través de nuestro plan de compensación flexible acceden, con los beneficios fiscales que permite la ley, a los siguientes productos: cheques guardería, formación, transporte, seguro de salud y farmacia para familiares y alquiler de vivienda. Y desde hace más de cinco años contamos con masajes shiatsu subvencionados durante la jornada laboral.

alineada con nuestra misión. Fundamentalmente trabajamos con ASION (Asociación de padres y madres con niños enfermos de cáncer). Acompañamos a los niños en actividades lúdicas y les ayudamos a mejorar su entorno. Este programa de voluntariado está dirigido a todos nuestros empleados, dándoles la posibilidad de realizar ocho horas de voluntariado al año en alguna de las actividades propuestas. Estas actividades son voluntarias y remuneradas en tiempo de trabajo.

## ¿Cómo trabajan la comunicación interna?

En Cigna trabajamos en la comunicación para generar confianza. La comunicación es muy importante, es fundamental en Cigna, intentamos ser muy cercanos. Usamos la multicanalidad para llegar a todos los empleados. Creamos foros, como por ejemplo el *Managers Fórum* en donde nos reunimos con los *managers* de primer nivel para asegurarnos que la comunicación cae en cascada y que podemos responder a sus dudas. Hemos tenido desayunos con empleados en donde, en un entorno más reducido, los empleados pueden resolver sus dudas. Nuestra intranet local cuenta con distintas secciones lo que consigue que el empleado tenga una visión global del negocio y de la marcha del mismo. Los empleados tienen que estar informados para que se sientan involucrados en el proyecto de compañía y poder dar lo mejor de sí mismos ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Javier Cano, director general de Cigna en España.

