



Emilio Vázquez

Jean-Paul Rignault,
consejero delegado de **AXA España**

la gestión de las personas desde la alta dirección

Promovemos la innovación en un entorno que permite asumir riesgos y el intraemprendimiento

En un momento de transformación social y económica sin precedentes que está provocando grandes cambios en el sector asegurador, no cambiar no es una opción. Así nos explica Jean-Paul Rignault cómo están enfocando en AXA la transformación de su negocio en la que la manera en que aceleran la gestión del cambio "es crucial". El CEO de AXA afirma que tienen claro que su estrategia para alcanzar y sostener una posición de liderazgo en su profesión como aseguradores debe ir encaminada a la gestión del talento, del conocimiento y del compromiso de los colaboradores, los empleados, junto con su cultura corporativa.

¿Qué papel juega el área de RRHH en el entorno VUCA en el que estamos inmersos?

La función de RRHH en este contexto cobra una importancia esencial. Los grandes desafíos que tenemos por delante solo se conseguirán contando con profesionales altamente comprometidos con nuestros valores culturales, que tengan las competencias y habilidades necesarias. Por eso en RRHH, lejos de ser espectadores, tienen un gran reto y una gran responsabilidad de contribuir al negocio, integrándose y colaborando en todos los niveles de la organización: directivos, managers, colaboradores y otros actores clave como los distribuidores y *partners*.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

La Dirección de RRHH es un rol clave para cualquier empresa que tenga la ambición de ocupar una posición competitiva en el mercado de manera sostenible en el tiempo. Hoy en día el directivo de RRHH requiere de unas competencias diferenciales, tiene que tener visión estratégica y capacidad de anticipación, totalmente conectado con el mercado y el entorno, así como un interés genuino por el negocio. Personalmente, espero de un director de RRHH capacidad para gestionar emociones colectivas, coraje y resiliencia para movilizar el cambio y retar constructivamente a otros en procesos de cambio.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

AXA cuenta con una plantilla cada vez más diversa en términos de igualdad de género, con representación de diferentes culturas y nacionalidades y con capacidad para incluir colectivos y personas con capacidades y visiones diferentes.

Una plantilla con un compromiso, que se ve también en el día a día; la energía, la motivación, afrontar nuevos retos, la adaptación al cambio y su flexibilidad, y su orientación a resultados y al cliente.

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

El principal valor en el eje de toda nuestra estrategia es el cliente. En todas nuestras decisiones, sus necesidades y sus preferencias son nuestra prioridad. Nuestra profesión requiere de vocación y sensibilidad ya que acompañamos a las personas en momentos críticos de su vida, desde el momento en que ponen su confianza en nuestras manos hasta que realmente nos necesitan. Para adaptarnos a sus necesidades, promovemos la innovación en un entorno de confianza que permite la asunción de riesgos y el intraemprendimiento.

nos encontramos en un momento en el que están surgiendo nuevas profesiones, en su mayoría vinculadas con el mundo digital y el big data. Además, las nuevas generaciones traen consigo expectativas y motivaciones muy diferentes. Todos estos cambios requieren un acercamiento y posicionamiento diferente que articulamos en nuestra estrategia de *employer branding* y atracción de talento. En todos los casos, afrontamos un reto compartido por todo el mercado que es la escasez de perfiles y la necesidad de dar respuesta de forma ágil a las necesidades de nuestro negocio. Desde esta perspectiva, trabajamos activamente tanto en redes sociales como con

Espero de un director de RRHH capacidad para gestionar emociones, coraje y resiliencia

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Estamos en pleno proceso de aceleración, optando, por ejemplo, por modelos de *Strategic Workforce Planning*, renovando competencias y estableciendo las iniciativas de formación y desarrollo necesarias.

Impulsamos el desarrollo de competencias críticas, el refuerzo de nuestra excelencia técnica aseguradora, nuevas capacidades analíticas avanzadas y big data, el dominio y aprovechamiento del entorno digital, los acuerdos innovadores con terceras partes, etc. Complementando todo esto con una estrategia de atracción de talento y preparando a nuestros líderes para gestionar en un entorno donde predomina la incertidumbre.

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

Atraer y retener talento se convierte en un elemento imprescindible. Sobre todo, teniendo en cuenta que

partners estratégicos: escuelas de negocio, universidades... En ese objetivo de diferenciación, desde 2010 creamos un programa de desarrollo acelerado, AXA Graduate Program, dirigido a reclutar jóvenes titulados con alto potencial, que nos ayudan a avanzar en nuestros objetivos de negocio y nos hacen ser más atractivos en el mercado en el segmento de los jóvenes.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

En AXA existe una apuesta muy clara por el desarrollo profesional de las personas y, como tal, la movilidad funcional y la movilidad internacional. Nuestros colaboradores tienen acceso a todas las oportunidades que surgen a través de nuestro portal de empleo interno que ofrece de forma permanente posiciones abiertas en todos los países donde AXA está presente. Priorizamos este tipo de oportunida-

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

des antes de valorar la posibilidad de reclutamientos externos que, por supuesto, realizamos cuando es necesario.

¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

La formación y el desarrollo son pilares fundamentales considerando todos los importantes retos que tenemos por delante. Es imprescindible que nuestra estrategia de formación y desarrollo vaya de la mano con nuestra estrategia de negocio, por eso desde RRHH diseñamos programas customizados de formación y desarrollo. Todo ello sin olvidarnos de programas específicos que nos ayudan a fomentar la diversidad a través de la potenciación del liderazgo femenino y la ruptura del techo de cristal.

Las principales líneas de actuación son el programa de Liderazgo Transformador para directivos, la plataforma Claims Academy para equipos de Servicio al Cliente y también la especialización de nuestra red de Distribuidores y Proveedores.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

La tecnología, acompañada de nuevas formas de interactuar y compartir información, va a generar con seguridad nuevas y múltiples oportunidades y formas de acceder al conocimiento. Un conocimiento que cada vez será más colectivo y colaborativo y que se apoyará en herramientas sociales y conectadas haciendo que el aprendizaje social y colaborativo cobre una mayor relevancia en el desarrollo profesional de nuestros colaboradores. Desde esta perspectiva, los colaboradores de AXA cuentan con una cultura de autoaprendizaje y colaboración, en la que ya tienen la posibilidad de compartir proactivamente su conocimiento y mejores prácticas, a través de foros y diferentes recursos disponibles y en la que la gamificación cada vez ocupa un lugar más relevante.

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

En un contexto de transformación de la función de RRHH, consideramos imprescindible ampliar nues-

tra visión y mantenernos al tanto de las tendencias más novedosas, pero basadas en experiencias reales con demostrada aplicación práctica. En AXA apostamos por estos modelos de colaboración y para nosotros en una práctica habitual y enriquecedora en la que contamos con amplia experiencia y buenos resultados, si bien requerimos máxima sensibilidad y capacidad de adaptación a nuestra estrategia y necesidades.

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

Tenemos claro que la externalización debe ser un medio y no un fin en sí mismo. Estamos abiertos a las oportunidades que puedan existir, siempre que contribuyan de manera clara a la mejora del servi-

Invertimos en calidad y en acelerar el desarrollo profesional de los equipos

cio, la calidad y la flexibilidad, y la eficiencia en costes. Estamos en un grupo cada vez más global, y estamos abiertos también a modelos que basados en sinergias internacionales. Nuestra estrategia de gestión de proveedores es muy rigurosa; a modo de ejemplo, para nosotros es muy importante colaborar con empresas socialmente responsables.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Disponen de una amplia oferta de beneficios y ventajas sociales, que vienen a complementar las prestaciones económicas derivadas del desempeño de su función, y que atienden a las necesidades personales y profesionales.

Destacaría nuestro programa "AXA Flex" de retribución flexible, a través del cual podemos destinar una parte de nuestro salario a la adquisición de pro-

ductos/servicios optimizando así nuestra retribución. Y, al mismo tiempo, el catálogo de "Beneficios AXA" recogidos en nuestro convenio colectivo, mejora en muchos aspectos lo previsto en el convenio de nuestro sector, garantizando la protección personal y financiera de nuestros colaboradores.

Finalmente, complementamos estos beneficios con un aspecto prioritario para nosotros: la flexibilidad del trabajo, en todas sus vertientes.

¿Cuál es la política retributiva de la compañía?

La política de compensación en AXA tiene como objetivo recompensar el talento, los resultados y logros de nuestros colaboradores. Tenemos presente el concepto de recompensa total: compensación económica, beneficios y "salario" emocional.

Garantizamos la consistencia interna y la competitividad externa, a través de nuestro sistema de valoración de puestos y el análisis periódico de las tendencias retributivas del mercado. Además, vinculamos la compensación y el reconocimiento a nuestros valores y actitudes, como parte esencial de nuestra cultura.

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

De las numerosas iniciativas sociales en las que estamos inmersos, yo me siento especialmente orgulloso del apoyo que prestamos al Comité Paralímpico Español y al Equipo de Promesas AXA de Natación. Poderles acompañar durante unos días en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro ha sido una experiencia que recordaré siempre.

Otra acción muy importante para nosotros es la plataforma Ponle Freno y el Centro de Estudios que hemos creado junto a ellos. Hemos cumplido más de tres años de estrecha colaboración con esta plataforma que trabaja a favor de la seguridad vial, y dos años de adhesión al Manifiesto 2020 Cero Víctimas, la gran apuesta de Ponle Freno.

También destacaría nuestra magnífica relación con El Prado. La Fundación AXA renovó el año pasado su convenio de colaboración con el Museo del Prado, del que es socio benefactor desde 1998.

¿Cómo trabajan la comunicación interna?

La misión de comunicación interna es desarrollar y poner en marcha planes de acción para conseguir maximizar el compromiso de los empleados con los objetivos del negocio, con el desarrollo de la estrategia, la responsabilidad corporativa y la reputación, creando una cultura centrada en el cliente, que ayude a incrementar el sentimiento de orgullo de pertenencia. La principal herramienta de comunicación interna que tenemos es ONE, una intranet basada en tecnología que responde a las necesidades de una cultura y transformación digital. Otra actividad es "Una hora con", encuentros retransmitidos en *streaming* entre los directores de Área y abierto a todos los empleados en los que se plantean las principales acciones que se están llevando a cabo y tienen la posibilidad de plantear dudas que son respondidas en directo.

Además, personalmente, desayuno una vez al mes con un grupo de empleados y, en un ambiente cercano y distendido, trato de responder a sus preguntas y compartir nuestras prioridades ■



El CEO de AXA España con Victoria Gismera, directora de PeopleMatters