



# Cigna®

HELP THE PEOPLE SERVE IMPROVE THE  
HEALTH, WELL-BEING AND  
SENSE OF SECURITY



**Fernando Campos,**  
director general de **Cigna España**



# Ofrecemos un lugar para trabajar atractivo y participativo

*Cigna es una compañía global de seguros de salud dedicada a ayudar a las personas a mejorar su salud, bienestar y seguridad. Están presentes en 30 países y prestan servicio a más de 70 millones de clientes en todo el mundo. En España iniciaron su andadura en 1954 y cuentan con tres líneas de negocio: seguros de salud para particulares, para empresas y para empleados expatriados. Su director general, Fernando Campos, nos explica cómo actúan para ser el mejor lugar para trabajar y contar con profesionales comprometidos y competitivos.*

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

En Cigna, por nuestra misión y sector, tenemos algo diferencial. Somos personas que tratan a otras personas en algo muy importante para ellos, su salud, y en momentos de sus vidas que, muchas veces, resultan bastante críticos y en los que necesitan apoyo. Somos conscientes de que nuestros empleados son el principal valor de la compañía y quienes logran los verdaderos éxitos. Por ello, creemos que es de vital importancia ofrecerles un lugar atractivo y participativo donde trabajar que les permita desarrollarse, tanto personal como profesionalmente.

Con el objetivo de crear un ambiente ganador, se ha desarrollado la estrategia "Healthy Careers... Healthy Returns". Es un programa de gestión integral de Recursos Humanos que supone un impulso en las carreras de los empleados y en su formación dentro de la empresa, además de un sistema de remuneración basado en el desempeño de cada empleado. Abarca, por tanto, todos los pilares de una gestión efectiva de RRHH.

Además, tratamos de fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, que promueva la igualdad de oportunidades y que tenga en cuenta todas las necesidades de nuestros empleados.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Recursos Humanos tiene una posición muy relevante en Cigna. No solo en España, también en el resto de países donde opera. Actualmente es un departamento que forma parte del comité de dirección, siempre muy cercano al CEO y de la mano del negocio, que apoya la estrategia de la compañía y atiende de manera integral a las necesidades de nuestros empleados. Creemos que una compañía que cuenta con trabajadores satisfechos se convierte en una compañía con clientes satisfechos.

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

El director de RRHH, como especialista en la gestión de personas, es una figura relevante dentro de la organización. Para su desempeño, ha de tener clara

la estrategia y visión de la empresa, así como un conocimiento preciso del negocio.

Esta figura ha ido a evolucionado desde un rol más de apoyo y con unas tareas con poco valor añadido a una figura mucho más integrada en el negocio, que aporta valor, y que tiene un papel clave en la transformación de las empresas y en la adaptación al entorno. Su talento, desarrollo y desempeño son elementos de ventaja competitiva.

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

Destacaría, sobre todo, nuestra orientación al cliente y la pasión por lo que hacemos: ayudar a las personas. Nuestros empleados son quienes se encargan a diario de velar por el cumplimiento y superación de las expectativas y necesidades de nuestros asegurados. Por tanto, todo lo que se ha conseguido durante estos años ha sido gracias a su duro trabajo y dedicación.

Además, en Cigna, el empleado es participe de las decisiones que afectan a su trabajo, consiguiéndose

## ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Estamos creciendo mucho. Somos una compañía joven y dinámica, compuesta por una plantilla que no ha parado de diversificarse, sobre todo en estos últimos años. Estamos en continua evolución para mantener vivo el más alto concepto de bienestar y así proporcionar a nuestros clientes el mejor servicio. Hay que tener en cuenta, además, que es una buena época para nuestros empleados porque la salud está de moda. Cuidarse y sentirse bien es cada vez más importante y esto hace que nuestros trabajadores se estén dedicando a algo que da sentido a su día a día.

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

Los profesionales que solemos demandar tienen perfiles multilingües con experiencia en gestión de clientes, capacidad de comunicación, administración y, sobre todo, orientación al cliente. Comprometidos y con ganas de explorar al máximo su

## En Cigna, el empleado es participe de las decisiones que afectan a su trabajo

así un entorno colaborativo, de confianza y compromiso mutuo. Creemos que el destino de la empresa y el de los trabajadores deben de estar alineados, por lo que su involucración es clave.

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

Nuestra misión está articulada en los siguientes valores y modos de "ganar" juntos: nos preocupamos por las personas, actuamos con integridad, demostramos coraje, perseguimos la excelencia, aceptamos la diversidad, ayudamos a nuestros clientes, les hacemos las cosas fáciles, servimos a la comunidad en la que operamos, innovamos y crecemos, como compañía y como personas, y somos un equipo.

potencial. Que entiendan implícitamente que el desempeño personal y el desempeño como grupo marcan la diferencia cuando hay que ayudar a nuestros clientes y a Cigna a tener éxito. Somos muy exigentes en este sentido. Para ello, contamos con departamentos estratégicos muy reconocidos en el mercado que nos han hecho convertirnos en una escuela dentro del sector en el que competimos.

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

Por supuesto, es una de nuestras grandes apuestas. Creemos y potenciamos un entorno de desarrollo y meritocracia. Cualquier empleado puede optar a una posición vacante que sea publicada por el de-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

partamento de RRHH, siempre y cuando tenga una antigüedad en el puesto actual de, al menos, 18 meses. Fruto de este compromiso, podemos decir que el 66 % de los managers y el 50% de los puestos directivos (CD) se han ocupado a partir de la promoción interna.

Dentro de nuestra política global de Recursos Humanos estamos focalizados a detectar el potencial y valor de nuestros empleados. Esto nos permite crear carreras profesionales adaptadas.

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

La gestión del talento tiene un peso muy importante en Cigna. Por ello, la formación está presente tanto para afianzarse en la posición que ostente el trabajador, como para promociones a bandas superiores.

El objetivo que perseguimos es el de cubrir necesidades que ayuden a los empleados al mejor des-

do ser impartidas las sesiones por formadores externos o internos y por canales presenciales u online gracias a "Cigna University". A través de esta tratamos de potenciar el área de liderazgo a través de *workshops* sobre desarrollo de carreras, programas globales de desarrollo de liderazgo, de gestión del cambio, liderazgo femenino, *connect for growth: leadership coaching*...

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

La política de formación ha conseguido un alto nivel de satisfacción por parte de empleados (4,3 sobre 5). Unos excelentes resultados que nos animan a seguir en la misma línea.

## ¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

Irá en aumento, no cabe duda. Formación y desarrollo del empleado van a la par. Por ello, el trabajador

*thy Returns*" hemos analizado a los empleados para adaptar nuestra propuesta de valor a sus necesidades. Algunas de las medidas que llevamos a cabo en relación a las políticas de salud y conciliación de la vida laboral y familiar son: flexibilidad de horarios, seguro de salud ampliado, seguros de vida, plan de pensiones, ayudas a la comida, celebración de la Healthy Week, becas de idiomas etc. Otras opciones que completan nuestra oferta de valor son los "desafíos Cigna", donde retamos a los empleados a conseguir metas deportivas. Ejemplo de ello es la participación en la Maratón de Madrid o en la Spartan Race. De estos, para nosotros el seguro de salud es el beneficio más importante, no solo en Cigna, sino en cualquier compañía. Contratando unas buenas prestaciones y un servicio de calidad, se puede ayudar a aumentar la productividad y el compromiso de la plantilla, reducir el absentismo laboral y retener y atraer talento, ya que es el beneficio social más valorado por los trabajadores en España.

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

Nuestro sistema de compensación está basado en cuatro premisas: compensar de una forma estratégica respecto al mercado, con equidad interna, con fuerte diferenciación vinculada al desempeño personal de cada empleado y alineando los resultados de la compañía y del individuo. Más del 80% de la plantilla tiene salario variable, bien sea por sistema de incentivos o por bonus, y el pilar fundamental es la meritocracia.

Desde 2015, nuestra política de evaluación y retribución está basada en un sistema de coaching donde el empleado ya no es evaluado de una forma tradicional, sino que es apoyado por su manager. Hemos pasado de un sistema de calificación rígido a uno donde manager y empleado gestionan el nivel de comunicación, evaluación y de *feedback*.

## ¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

Creemos que la comunicación es una de las variables clave para conseguir el alineamiento de los esfuerzos de los empleados con la compañía y su compromiso. Por ello, dado nuestro estilo de dirección, muy cercano y participativo, fomentamos continuamente la comunicación bidireccional, el llamado *Listening* de accesibilidad y el *feedback*.

La comunicación interna está liderada por el departamento de RRHH, en colaboración con el departamento de Marketing. Contamos con una intranet propia con información y otros contenidos más interactivos además de otros canales de contacto como el e-mail, las reuniones periódicas con toda la plantilla ("momentos con empleados") o el ya famoso "buzón de sugerencias".

De una manera más formal, con el objetivo de motivar y hacer partícipes a nuestros empleados de lo que sucede en la organización, realizamos *town halls* trimestrales en las que los empleados pueden participar activamente y dirigirse al comité de dirección planteando posibles dudas.

Este año también hemos puesto en marcha el *Innovation Leadership Forum*, donde participan nuestros mandos intermedios junto con el comité de dirección de Cigna España, para caminar hacia el cambio y alinear estrategias ■

## Buscamos perfiles multilingües con capacidad de comunicación y, sobre todo, orientación al cliente

empeño de sus funciones, entendiendo la formación como una potente herramienta de eficiencia que aporta beneficios a la compañía y al trabajador, siendo crítica la identificación y desarrollo del talento y capacidades de todos nuestros empleados.

De este modo, para preparar nuestros planes de formación identificamos, en primer lugar, las necesidades individuales, es decir, aquellas vinculadas con el desempeño de competencias de un puesto determinado. En segundo lugar, las necesidades propias de la estrategia de la compañía, relacionadas con el lanzamiento de determinados programas específicos o con el refuerzo o desarrollo de determinadas habilidades. Y, en tercer lugar, analizamos las necesidades recurrentes, fruto del compromiso que la empresa tiene con nuestro código ético y principios de actuación (anticorrupción, protección de datos y privacidad, antiblanqueo...). Este plan suele basarse en una estrategia multicanal, pudien-

tomará un papel más activo en este aspecto y se preocupará más por buscar y proponer la formación que considere más adecuada, dejando de ser un mero pasivo en la oferta planteada por la empresa.

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

La contratación de una consultora de Recursos Humanos se hace bajo la garantía de un servicio más eficiente, ya que cuentan con profesionales especializados y con las herramientas más avanzadas. Sus servicios son muy amplios, no tienen por qué desempeñar una gestión integral. Hay consultoras especializadas en determinados servicios. Para nosotros son muy útiles en determinadas áreas o proyectos puntuales.

## ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Dentro de nuestra política "*Healthy Careers... Heal-*



Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Fernando Campos