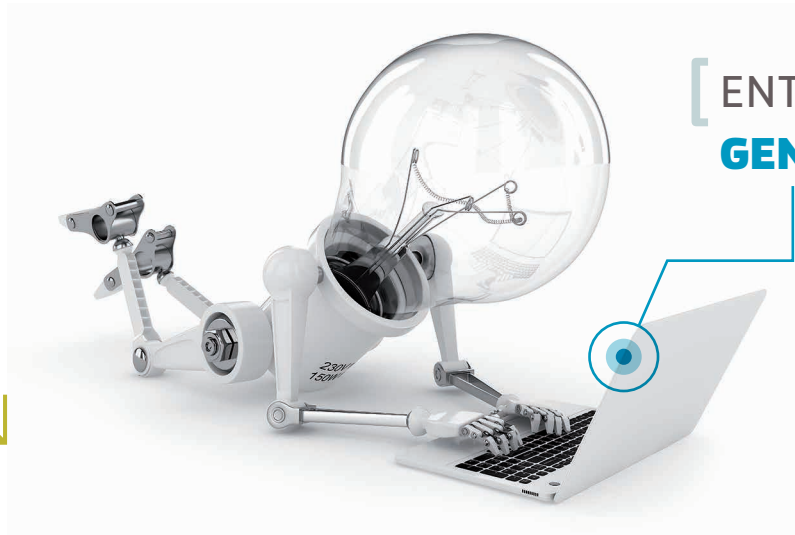




En GENERALI apuestan por valorar a sus empleados, promover la diversidad e invertir en el aprendizaje y el crecimiento permanente mediante la creación de un ambiente de trabajo transparente, coherente y accesible. El desarrollo de su equipo humano es uno de sus activos más importantes, ya que asegura el futuro de la organización y de sus servicios.



[ENTREVISTA /
GENERALI]

Alberto Ogando

Director de RRHH de **GENERALI**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Alberto Ogando, Director de RRHH de GENERALI, explica los principales retos que la compañía está experimentando ante los nuevos cambios tecnológicos y digitales.

Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.

GENERALI es uno de los principales protagonistas del mercado asegurador español con una cuota de mercado del 4%. Caracterizada por una fuerte vocación internacional y presente en más de 60 países, ha consolidado su posición entre las compañías de seguros líderes en el mundo, con cuotas de mercado muy significativas.

En España somos más de 1.700 empleados los que formamos parte de la compañía y nuestra trayectoria centenaria, llevamos desde 1834 operando en el país, nos ha permitido conocer al

detalle las necesidades de los clientes, consolidarnos como grandes expertos del sector y crear una de las redes de asesores más amplias del país, con más de 1.600 puntos de atención al cliente y más de 8.000 mediadores, que dan servicio a nuestros más de 3 millones de clientes. Nuestra actividad se distingue por la excelente calidad de su servicio, la constante innovación y el trato especializado para cada cliente.

Por ello, nuestra prioridad como compañía es mejorar la experiencia de nuestros clientes. En este sentido, estamos inmersos en un proyecto de digitalización que nos permite ofrecer productos y servicios telemáticos de última generación y áreas privadas de gestión como MI GENERALI, que acabamos de lanzar también en formato App y que permite a los usuarios operar con todas sus pólizas y realizar trámites con un solo click.



¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

Para que una organización sea competitiva y eficiente es necesario saber gestionar su talento. Para nosotros, nuestros profesionales son la piedra angular del crecimiento y la evolución de la compañía. Por ello, trabajamos para poder identificar, desarrollar y atraer a los mejores profesionales.

En GENERALI entendemos que el talento reside en la gestión de las diferentes habilidades que aportan valor a la compañía y por tanto lo podemos encontrar de forma transversal en cualquier ámbito de la organización.

En este sentido, valoramos el know how y la experiencia como el resto de compañías, pero también ponemos el foco en habilidades interpersonales, capacidad de pensamiento disruptivo, ágil y adaptativo; la inteligencia emocional; talante comunicador; habilidades transversales y de liderazgo; capacidad de trabajar en equipos cambiantes; creatividad e inquietud por aprender continuamente.

La única constante es el cambio. No sólo nuestro sector está en continua transformación, sino que todo está en continuo cambio y cada vez más rápido. Para seguir siendo líderes nuestro equipo debe estar preparado para adoptar estos cambios e incluso provocarlos. Invertimos en nuestro talento para crecer y seguir siendo líderes. Apostamos por el desarrollo de nuestro equipo a través de la experiencia, la formación y las oportunidades de participar en proyectos como protagonistas.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

GENERALI ha construido su marca, basada en sus valores corporativos, que son los que definen nuestra identidad, nuestro estilo propio y nos diferencian de los demás competidores.

Somos una compañía competitiva en el mercado, que ofrece a sus empleados (actuales y futuros) un proyecto ilusionante y un entorno de trabajo flexible.



Somos conscientes de las demandas de las nuevas generaciones y estamos en contacto directo con entidades educativas y docentes, para recibir su feedback. Llevamos trabajando mucho tiempo en la construcción de un entorno laboral que garantice la Calidad en el Empleo, el Desarrollo Profesional y la Igualdad de Oportunidades, así como el acceso del personal a un gran número de ventajas y beneficios sociales. Así, en nuestro último Convenio Colectivo, hemos incorporado importantes medidas, tanto a nivel de beneficios sociales, como de “salario emocional”, adoptando un gran número de medidas de conciliación y flexibilidad que nos convierten en una compañía puntera en nuestro sector.

Creo que todo ello constituye una importante propuesta de valor para las personas que vengan a trabajar a GENERALI, y estamos trabajando para visibilizando claramente en nuestra

Web corporativa y en las redes sociales. Intentamos ser una Compañía en la que nos comunicamos internamente con argumentos y mensajes innovadores contando con las nuevas tecnologías, utilizando metodologías “Agile” y fomentando el trabajo multidisciplinar.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

El cambio cultural que estamos viviendo, tanto en GENERALI como a nivel social, ha acelerado la innovación dentro de la compañía y nos ha permitido avanzar en la transformación de los ámbitos estratégicos de negocio.

Además, en un mundo cada vez más plural y diverso, la oferta de productos y servicios deberá ser casi “a medida”; y el reto que tenemos entre manos será responder a todas estas necesidades con la inmediatez y eficacia requeridas.



Las empresas debemos crear entornos físicos y virtuales que favorezcan el compromiso, las conversaciones y el intercambio de ideas y conocimiento, así como desarrollar una cultura de colaboración y liderazgo distribuido que impulse la inteligencia colectiva de la organización •

Todo ello supone un cambio de mentalidad en la gestión del negocio y las personas que debe empezar por la definición de un nuevo liderazgo que se adecúe a estas nuevas necesidades.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

La Industria 4.0 ha cambiado por completo la manera de identificar, potenciar y fidelizar el talento en las compañías y, en consecuencia, los modelos de desarrollo y gestión del mismo.

Para GENERALI la formación del talento en la era digital es esencial, como palanca de cambio y transformación, especialmente en los momentos actuales en los que el mercado nos demanda nuevas habilidades en nuestros profesionales.

En GENERALI fomentamos el desarrollo de habilidades muy diversas (sociales, de comunicación, incluso emocionales), teniendo en cuenta que el empleado es cada vez más el artífice de su propio desarrollo.

Las empresas debemos crear entornos físicos y virtuales que favorezcan el compromiso, las conversaciones y el intercambio de ideas y conocimiento, así como desarrollar una cultura de colaboración y liderazgo distribuido que impulse la inteligencia colectiva de la organización.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador,

inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Por supuesto que se ha redefinido el rol de líder. Es más, en mi opinión es algo fundamental en la situación actual. En un entorno donde prima la innovación, el impulso debe estar dirigido por líderes y directivos con un amplio conocimiento del mercado y del cliente para identificar oportunidades y desarrollar nuevas soluciones diferenciales; y también de la organización y sus procesos para diseñar el contexto en el que desarrollar esa dinámica innovadora de manera sostenible.

Hoy en día, la gestión de personas debe ayudar a construir una organización de empleados comprometidos, motivados y creativos. Factores como el reconocimiento, el empoderamiento y la oferta real de oportunidades fortalecen, sin duda, ese compromiso que al final resulta esencial para cualquier organización.

¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?

Desde GENERALI creemos que la tecnología es una gran herramienta para gestionar el talento colectivo, ya que permite compartir conocimientos, facilita aprendizajes mutuos y contribuye a crear una inteligencia colectiva.

Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad de las compañías de fomentar la proactividad entre nuestros empleados y conseguir que se conviertan en auténticos emprendedores.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Desde GENERALI aprovechamos nuestra notoriedad de marca para impulsar

nuestro atractivo como empleador. En este sentido, las redes sociales han arrebatado el control de la marca a los empleadores y lo han puesto en manos de los candidatos. Por ello, para nosotros es importante focalizar parte de nuestra presencia en redes sociales a través de canales específicos de careers. Asimismo, hemos rediseñado nuestra web pública y nuestra presencia en canales online, ya que, no olvidemos, en España el 97,3% de los demandantes de empleo realizan sus búsquedas online. Por todo ello, queremos lanzar una red de Brand Ambassadors a fin de reforzar nuestra estrategia de Employer Branding.

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Desde GENERALI desarrollamos diferentes iniciativas para acercar el talento a nuestra compañía en colaboración con universidades y escuelas de negocio. Por ejemplo, GENERALI Talent, una iniciativa que forma el vivero interno de la compañía en materia de futuras incorporaciones. Otra iniciativa interesante es el Programa GO (GENERALI Opportunities) Business & Knowledge, desarrollado en colaboración con la Universidad San Pablo CEU.

Gracias a nuestro ámbito multinacional, también desarrollamos planes atractivos de movilidad internacional, que proporcionan a nuestros talentos experiencias diversificadas de gran utilidad.

Por otro lado, también atraemos el talento de los jóvenes que dan sus primeros pasos como agentes. En GENERALI contamos con el plan de formación "Agente Plan de Carrera" (APC), en el que han participado agentes de toda España que, en muchos casos, son hoy nuestros mediadores más importantes.

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar a las personas con talento en la era digital?

En GENERALI debemos hablar de un equipo diverso, donde coexisten profesionales de gran trayectoria y "expertise". Contamos con un número importante de jóvenes talentos que han visto en nuestra Compañía una oportunidad de crecimiento profesional. Creo que

esta es la mayor motivación para cualquiera de ellos, saber que luchan por un futuro dentro de la organización. De hecho, nuestras encuestas de clima nos dicen que las personas de GENERALI son, fundamentalmente, personas comprometidas con la marca, con los proyectos y con las metas y objetivos de la Compañía. Son personas fuertemente comprometidas con los valores que representa GENERALI, como la apertura a la innovación, la diversidad y la vinculación con la comunidad en la que desarrollamos nuestra actividad. Asimismo, son personas que expresan su opinión y participan en las iniciativas sociales y de negocio que desarrolla la empresa.

Y me gustaría puntualizar de forma clara que las personas de GENERALI perciben claramente que la Compañía apuesta por ellas, y nos devuelven su feedback, en forma de talento, profesionalidad y capacidad de adaptación.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?

Uno de los mayores problemas es la falta de perfiles STEM. Pese a que la transformación digital es una realidad a día de hoy, existe una gran carencia de estos profesionales. Según datos

del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, las previsiones sobre la evolución de la demanda de estos especialistas se incrementarán en Europa un 14% hasta el 2020 y en España, los últimos datos de Eurostat (2012) revelan que solo 15 de cada 1.000 graduados de entre 20-29 años tienen formación en STEM.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

Fidelizar el talento no tiene varitas mágicas. Eso se hace desde un plan de retención basado en muchas de las cuestiones que hemos comentado. Los mejores queremos que estén con nosotros y son los que se adaptan a la cultura de la organización para ser capaz de trasladarla a clientes y propios empleados.

No obstante, debemos ser conscientes que, en determinadas posiciones el mercado laboral es muy dinámico y que nuestro compromiso como compañía debe ser el de crear las condiciones adecuadas para su vinculación. No todos se podrán quedar con nosotros por distintas causas y es muy importante que incluso estos perfiles, aunque no seamos capaces de retener, puedan

rotar a otros sectores y compañías con una huella en GENERALI impecable.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

En primer lugar, es esencial detectar qué es importante para el talento, qué aprecian realmente y conocer sus motivaciones. Por eso, en GENERALI, fomentamos la escucha activa a través de encuestas, preguntas directas y workshops, lo que nos ha permitido crear acciones que se han incorporado a los Planes de Desarrollo. Obviamente, los objetivos individuales también deben adaptarse a la estrategia de la compañía para dar un excelente servicio al cliente, valorando realmente la aportación individual al objetivo común.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? – por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.

En RRHH GENERALI estamos trabajando desde hace tiempo en diversos proyectos de impacto, en sintonía con el proceso de mejora continua que marca nuestra Compañía. En este sentido cito dos experiencias concretas:

Por un lado, en este caso referida al ámbito de la gestión del talento, el proyecto "Move On", que pusimos en marcha el año pasado, y a través del cual hemos podido identificar de una forma medible el talento existente en la empresa, y lo que es más importante, realizar una adecuada gestión del mismo a futuro, diseñando hojas de ruta individualizadas y ajustadas al perfil de cada persona. Es un proyecto ambicioso, basado en un feedback continuo con la persona, que analiza los potenciales y orienta su desarrollo. Podríamos decir que, de esta forma, disponemos de un "mapa de talento" relevante, que nos permitirá su gestión y su adecuación a los objetivos de negocio.

Por otro lado, estamos diseñando un nuevo modelo de gestión de desempeño basado en el feedback continuo con el objetivo de crear una verdadera cultura de comunicación fluida que fomente el diálogo y la confianza.]



Necesitamos contar con políticas y programas de RR.HH. adaptados a la realidad de cada persona para disponer de talento comprometido adaptado a la estrategia de la compañía •