

Esther Pérez Bravo, directora de Personas de RGA Seguros

Apostamos por la diversidad en relación al género, la generación, la discapacidad y la experiencia

Seguros RGA es la compañía de seguros de las Cajas Rurales. Fue creada el 17 de marzo de 1986 con el objetivo de dar un valor añadido a los clientes de estas entidades y a todas aquellas personas que se acerquen a sus oficinas. Con 230 empleados, su dirección de RRHH ha hecho una apuesta en firme por la diversidad de la mano de Peoplematters, formando e informando a sus profesionales para extender una cultura de inclusión en la organización.

Llevan tiempo trabajando en la transformación de la función. ¿En qué se ha concretado?

Seguimos en plena vorágine para renovar el departamento de RRHH. Hemos puesto en marcha un sistema nuevo de clasificación de puestos, hemos hecho evaluación de competencias, análisis de equidad interna y externa, hemos puesto en marcha un ciclo de *people management* para que gerentes, managers y directores estén más cerca de las personas de sus equipos –tanto para conocer sus necesidades como para acompañarles en la consecución de sus objetivos–. Y en cuanto a tecnología, estamos inmersos en un movimiento a nivel del grupo de cajas rurales para pasar del sistema de nómina de *onpremise* a *cloud*, hemos hecho un despliegue de 365, siguiendo la apuesta por la digitalización del grupo... Así que podría decirse que estamos inmersos en una revisión y actualización de procesos y procedimientos para adaptarnos a este mundo en evolución constante.

Y, además, los dos años de pandemia también han contribuido a acelerar los cambios...

Tuvimos la ventaja de que ya habíamos comenzado a trabajar en la digitalización de muchos procesos, sobre todo los enfocados al trabajo colaborativo, por lo que no “sufrimos” tanto como otras compañías. También teníamos muy bien definidos los sistemas de trabajo por objetivos y el ciclo de *management* había ayudado a crear nuevos hábitos de relación, de contacto entre managers y equipos... todo ha contribuido a que la productividad no se viese alterada por las circunstancias que vivíamos externamente.

Una de sus apuestas más importantes está siendo la de D&I. ¿De dónde surge esta inquietud?

Estandarizar es bueno porque te permite gestionar con más facilidad, pero la atención individual es lo que marca la diferencia, las necesidades de cada persona hay que gestionarlas bien y eso nos llevó a querer formalizar una estrategia de diversi-

dad e inclusión. Teníamos claro que no queríamos limitarnos a cumplir con la ley de igualdad en cuestión de porcentajes de género en la compañía, y tampoco queríamos limitarlo a la igualdad salarial, porque es reducir mucho el ámbito de la diversidad, aunque entendemos que sin ella no se tiene lo más básico para construir más allá. Así que, de la mano de Peoplematters, analizamos la situación y vimos que los “higiénicos” ya estaban implementados, por lo que era el momento de traducir esta apuesta de la compañía en algo más universal. Ya teníamos estrategia de diversidad e inclusión, pero lo que hemos hecho ha sido “empaquetar” las medidas o políticas y ponerlas a disposición de la plantilla mediante la plataforma de Peoplematters.

¿En qué aspectos de la D&I se han centrado?

Primero, definimos cuáles eran los ejes sobre los que íbamos a sensibilizar en términos de diversidad, inclusión y equidad a la plantilla, y decidimos



concentrarnos en cuatro bloques: género, ya que es una obligación por ley; generación, porque nuestro sector suele tener una media de edad bastante alta y es necesario incorporar nuevos talentos para garantizar el relevo generacional; discapacidad, ya que queremos que cualquier persona con una patología mental o física pueda y debe sentirse parte de la sociedad y del mercado laboral; y la experiencial, ya que consideramos que atraer e incorporar talento de otros sectores nos aporta nuevas formas de ver las cosas, de innovar en procedimientos y procesos, y nos ayuda a salir de la zona de confort, a la vez que aprenden de los profesionales con *expertise* en la organización. Este es quizá el aspecto que más me interesa a mí, personalmente, y más en un sector tan tradicional y establecido como el nuestro, en el que cuando una persona se incorpora a la compañía puede que se sienta inexperta, aunque sea una *crack* en lo suyo. Cada día, tendemos más hacia modelos de negocio diversificados y digitalizados en los que son necesarios nuevos perfiles que nos ayuden a implementar soluciones innovadoras, personas que nos aporten otras formas de hacer las cosas, y, en ese sentido, tenemos un reto muy importante todas las compañías.

¿Cómo se ha concretado el proyecto con Peoplematters?

Para mí, era muy importante sensibilizar a la plantilla en estos cuatro bloques para que viesen que todos podemos contribuir a tener una compañía más diversa e inclusiva con nuestros comportamientos, algunos de los cuales son completamente inconscientes. Y en eso Peoplematters nos ha ayudado mucho con una plataforma formativa y gamificada a la que nuestras personas podían acudir para informarse y formarse acerca de temas de este ámbito, y probar si con sus comportamientos estaban apoyando o no la diversidad y la inclusión, analizando los sesgos inconscientes que todos tenemos y averiguando cómo vencerlos. Todo enfocado en un cambio de cultura, en una transformación que nos lleve a ser un reflejo de la sociedad en la que desarrollamos nuestro negocio y planteando internamente un debate abierto.

¿Qué *feedback* tienen de sus profesionales?

Muy contenta, el *feedback* ha sido muy bueno. El grado de satisfacción es del 80 % con la iniciativa. Pero lo que más me llena es el agradecimiento informal y cotidiano que me llega de mis compañeros, de quienes se han dado cuenta de que todos podemos contribuir y autoanalizarnos para ver cómo nos comportamos con los demás.

¿Qué valoración hace del proyecto?

Ha sido un proyecto que destaco como ejemplo de *partnership*, ya que Peoplematters nos ha ayudado muchísimo. Ha tenido en cuenta nuestras opinio-

nes y necesidades, y nosotros hemos confiado en su conocimiento y experiencia. El secreto del éxito ha radicado en dos cosas: que desde que comenzó el proyecto teníamos muy claro con qué contribuíamos cada uno, tanto nosotros como Peoplematters, y que nosotros también teníamos bien definido dónde centrar nuestra estrategia de diversidad e inclusión. Ambas compañías hemos aprendido mucho durante el desarrollo del proyecto.

Una de las claves para concienciar sobre D&I y que cale en la organización es el papel de los líderes. ¿Cómo ha sido este papel en RGA?

Desde el primer momento, contamos con el apoyo de la Dirección General, que está muy sensibilizada al respecto. Para el posicionamiento del programa, hicimos una reunión con el equipo de dirección, y también diversas jornadas de presentación y de sensibilización con los mandos intermedios. Y su *feedback* fue buenísimo. Implicamos a todos los estamentos de la compañía para que nadie se quedase al margen y que todos supiesen la importancia que la organización le otorgaba a este proyecto.

Usted está viviendo este proyecto como propio, muy en primera persona...

Lo estoy viviendo como la necesidad que hay de aportar a estos temas un poco de sentido común. Creo que no hay ni que hacer de la generalidad virtud ni de la especificidad, bandera. Considero que este proyecto es un punto de encuentro que me acerca a las personas de mi compañía y por eso queremos seguir trabajando en los cuatro bloques que hemos establecido, haciendo hincapié con los mandos para que sepan extraer lo mejor de sus equipos, y reforzar la atracción de talento de otros sectores para seguir apostando por esa diversidad experiencial que comentaba.

¿Qué aconsejaría a una compañía que quiera comenzar un proyecto similar?

Hay dos cosas que son fundamentales: un equipo dispuesto a cambiar y unas políticas de gestión de personas al servicio de la compañía. Hay que trabajar teniendo en cuenta siempre la cultura, los valores y el propósito de la organización, tenerlos presentes y que marquen todo lo que haces. En nuestro caso, teníamos claro que el propósito era convertirnos en el mejor proveedor de seguros para nuestras cajas rurales. Y, particularmente, soy una enamorada de las personas y de las diferencias, creo que hay que gestionar teniendo en cuenta que cada caso, cada corazón y cada vida son diferentes, y que todos juntos, en equipo, debemos llevar a la compañía hacia el futuro, aportando cada uno aquello en lo que puede marcar la diferencia ■

peoplematters

Numerosos estudios de investigación confirman que las plantillas diversas son líderes en innovación, productividad y rentabilidad. La clave para conseguir estos beneficios organizativos es crear entornos en los que prosperen la autenticidad y la seguridad psicológica y donde las personas aprecien que se valora su contribución. Esta visión es la adoptada por Seguros RGA y la que ha plasmado en su Estrategia de D&I.

Siendo las políticas de gestión de personas un componente esencial para lograr la diversidad e inclusión, en sí solas son insuficientes porque son las personas las que crean o impiden crear un entorno de trabajo inclusivo.

Nuestros análisis y nuestra experiencia nos muestran cómo hay que actuar en distintos elementos entre los que se encuentran el estilo de liderazgo y la relación entre las personas, puesto que son los comportamientos diarios y las interacciones personales con los jefes/as y los compañeros/as los que crean o destruyen los lugares de trabajo inclusivos y así también lo entiende Seguros RGA en su estrategia.

Una de las principales barreras para progresar en la diversidad e inclusión son los sesgos inconscientes. Estar sesgados es una parte natural de las personas, no existe un ser humano sin prejuicios. Nuestro cerebro busca instintivamente (y de manera inconsciente) patrones en el comportamiento, la apariencia y el habla de las personas con las cuales interactuamos, y luego los relaciona con nuestras propias percepciones, experiencias y preconceptos. Esto puede conducir a la exclusión y la sub-representación en la fuerza laboral, y a socavar el poder de la diversidad en las empresas.

La buena noticia es que podemos hacernos conscientes de nuestros propios sesgos. Todos los sesgos, incluso los más profundamente escondidos en nuestro subconsciente, periódicamente arrojan una pista de su existencia en la forma de un pensamiento. Es nuestro trabajo observar ese pensamiento y examinarlo para ver lo que nos dice acerca de nuestras creencias ocultas.



Beatriz Ardid, directora de la Línea de negocio de Igualdad, Diversidad e Inclusión en Peoplematters

peoplematters

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

www.peoplematters.com