

**WE DON'T  
JUST EMPLOY**

**WE**



**VALUE OUR  
PEOPLE**

Valoramos a nuestra gente, promovemos la diversidad, invertimos en su formación y en su crecimiento profesional continuo en un ambiente de trabajo transparente, coherente y accesible. Su desarrollo garantiza el futuro de nuestra empresa.

**WE, GENERALI**



**Santiago Villa,**  
CEO de **Generali España**

# RRHH debe ayudar a construir una organización de empleados comprometidos y creativos

*Presente en España desde 1834, Generali es uno de los principales protagonistas del mercado asegurador español y cuenta con alrededor de 2.000 empleados en nuestro país. En un momento en el que el sector está en plena evolución para adaptarse a los cambios que tanto el mercado como el cliente les exigen a las compañías, Generali ha puesto en marcha un plan de acción en el que sus profesionales son los protagonistas y el área de RRHH la que debe asumir un nuevo rol para alinearse con las necesidades del negocio.*

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

Para Generali las personas son nuestro principal activo. Y no es tan solo una declaración de intenciones, sino una realidad. Dentro de la estrategia planteada para 2017-2019 una palanca esencial es la que denominamos "Generali People", que integra toda una serie de iniciativas de gran calado y en la que nuestros empleados se constituyen como los verdaderos protagonistas.

Tenemos claro que el futuro y el éxito de nuestra organización va a depender, en gran medida, de los siguientes elementos clave: ser capaces de atraer, desarrollar y fidelizar el talento, construir una organización ágil y con nuevas capacidades, introducir nuevas formas de trabajar dentro de lo que denominamos *smartworking*, promover el compromiso y empoderamiento de nuestros empleados y cambiar a una mentalidad o cultura centrada en el cliente.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Recursos Humanos en una pieza esencial de nuestra estrategia. Como compañía estamos inmersos en un proceso de transformación y de cambio que se concreta en nuestra estrategia "*Simpler, Smarter, Faster*". Esto va a condicionar sin lugar a dudas lo que será Generali en un futuro inmediato. Una palanca clave de esta estrategia incide en las personas. En este sentido, es crucial para lograr nuestro éxito como empresa involucrar a nuestros colaboradores.

Pero el compromiso no ocurre de la noche a la mañana. Para guiar a nuestra gente hacia esta nueva cultura y formas de hacer, RRHH tiene un papel fundamental.

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

Basta con echar una mirada a lo que está pasando para afirmar que en las grandes empresas españolas ha cambiado el rol de RRHH de controlar y admi-

nistrar recursos hacia una labor de asesoramiento y acompañamiento más centrada en negocio y en las personas.

Uno de los mayores retos que ha asumido RRHH ha sido dar el paso a ser pilar relevante para la organización en su conjunto. El director de RRHH debe ser visto como alguien que contribuye a la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Esto implica entender las prioridades y desafíos del futuro desde la perspectiva del negocio.

Pero, al mismo tiempo, la empresa debe "reinterpretar" la función de RRHH. En esta nueva sociedad marcada por la velocidad y la competitividad, estamos viendo que el desarrollo de los empleados es una gran oportunidad, por ello el papel de RRHH como puente entre la nueva realidad social en térmi-

Nuestros esfuerzos van encaminados a lograr un equipo cohesionado que comparta una misma visión común y que –según los resultados de nuestra encuesta interna– muestre un alto nivel de compromiso.

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

Buscamos compartir nuestra visión y misión como compañía a través de una serie de valores corporativos de Generali a nivel global que definen cómo somos y dónde queremos llegar.

Estos valores son fundamentales y nos indican cómo y de qué forma debemos de actuar en nuestro día a día: estar abiertos al cambio, aprender de los errores, mantener nuestras promesas... Eso es lo

## El director de RRHH debe contribuir a la eficiencia y rentabilidad, lo que implica entender los desafíos del futuro desde la perspectiva del negocio

nos de demandas, necesidades, motivaciones, etc. y la empresa es crítica. Y las empresas que no sean capaces de entenderlo pagarán un alto precio.

RRHH debe ayudar a construir una organización de empleados comprometidos, motivados y creativos. Y la lucha por el talento y el compromiso será cada vez más un elemento clave de competitividad con claro impacto en el negocio.

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

Somos un equipo "multigeneracional" y diverso en donde coexisten profesionales de gran trayectoria y *expertise* con un número importante de jóvenes talentos que han visto en nuestra compañía un proyecto donde crecer profesionalmente.

que realmente nos hace diferentes y nos dota de un estilo propio.

El ejercicio de estos valores es un requerimiento esencial que tenemos muy interiorizado todos los que formamos parte de Generali y es indispensable para quienes se quieran sumar a nuestro proyecto.

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

Estamos viviendo un cambio de paradigma sin precedentes. Según los expertos, dentro de cuatro años, ocho de cada diez jóvenes trabajarán en un empleo que hoy en día no existe. Los cambios a los que estamos asistiendo (transformación digital, nuevas tecnologías, centralidad del cliente, presio-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

nes regulatorias, etc.) exigen perfiles distintos de los que tradicionalmente ha requerido nuestro sector. Dado que estos perfiles son también muy demandados a nivel general de mercado, se ha desatado una “guerra” por el talento. Por ejemplo, la demanda de expertos en habilidades analíticas a nivel general y en el sector asegurador (*big data, data analytics, etc.*) está creciendo a pasos agigantados. Y esta es una tendencia que solo está empezando y que va a agudizarse.

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

Independientemente de factores coyunturales, para Generali los planes de movilidad –ya se trate de movilidad funcional, geográfica o internacional– son una herramienta de desarrollo esencial que nos permite gestionar carreras profesionales.

## En un mercado en lucha continua por el talento, la formación se convierte en un elemento clave para la transformación de las organizaciones

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

Como he dicho, el desarrollo del talento vuelve a un primer plano como forma de generar compromiso y retener a los mejores colaboradores. En un mercado tan competitivo y dinámico, en lucha continua por el talento, la formación se convierte en un elemento clave para la transformación de las organizaciones.

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

El empleado es cada vez más el artífice de su propio desarrollo. La tradicional formación corporativa se ha ido transformando hacia una cultura de autoformación continua en donde la accesibilidad, la rapidez y la movilidad adquieren un papel protagonista. Actualmente, las plataformas de formación de última generación ofrecen funcionalidades que permiten llevar a cabo sin complicaciones esta nueva estrategia de autodesarrollo profesional. Las organizaciones

deberán facilitar los medios y recursos para ofrecer las máximas posibilidades de desarrollo.

**¿Cuál es el *feedback* que reciben de los participantes en las acciones formativas de la compañía?**

En este nuevo modelo formativo, el *feedback* es inmediato y está orientado a guiar su propio desarrollo. El empleado recibe asesoramiento sobre qué decisiones ha de tomar en relación con sus expectativas y necesidades de carrera, en base a un diagnóstico de sus puntos fuertes y ámbitos de mejora.

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

Generali es una compañía que ofrece soluciones simples e inteligentes a nuestros clientes. En esta misma línea busca establecer acuerdos de colaboración con consultoras que entiendan esta filosofía y

puedan aportar soluciones simples, eficaces, innovadoras, creativas y ágiles. Que nos permitan ir siempre un poco más allá y complementen debidamente nuestra *expertise*.

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

Aquellos que nos hagan mejorar y ser más eficientes en relación a lo que la organización y sus empleados demandan al servicio que debe prestar RRHH. La eficiencia, la mejora continua y el valor añadido que como función se les exige son los criterios que guían decisiones del equipo, ya sean de simplificación, automatización, externalización, etc. de cualquier proceso o tarea.

**¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?**

Somos una compañía que ofrece un competitivo paquete de beneficios sociales en comparación con

el sector y el mercado. Recientemente, y en nuestro convenio colectivo, hemos incorporado importantes medidas nuevas tanto a nivel de beneficio social como de salario emocional, adoptando importantes medidas de conciliación y flexibilidad que nos convierten en una compañía puntera en nuestro sector.

**¿Cuál es la política retributiva de Generali?**

Sigue unos principios rectores de obligado cumplimiento en el ámbito del Grupo y que podría resumir en cinco puntos: Equidad, ya que la retribución debe estar acorde con las responsabilidades asignadas y con las capacidades y habilidades demostradas; Coherente con la estrategia a fin de alinear a todos los empleados con los objetivos corporativos; Competitiva, en tanto que está basada en información de mercado objetiva, no en percepciones individuales; Meritocrática, porque la diferenciación en base a la contribución individual es clave y, asimismo, el grado de exigencia debe ser homogéneo en todo el conjunto de la organización; y Claridad y transparencia, dado que los criterios de gestión retributiva deben ser claros, transparentes y compartidos por todos empleados afectados

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

Nuestra política de RSE se basa en una serie de pilares: iniciativas de sostenibilidad a fin de promover un crecimiento respetuoso y sostenible; dar soporte a las comunidades donde operamos, a través de la participación y patrocinio de actividades sociales, culturales, benéficas y deportivas; fomentar la reducción del impacto medioambiental a través de medidas de ahorro energético, reducción de emisiones, etc., y valorar a las personas con iniciativas que promuevan la igualdad, diversidad, apoyo a la discapacidad, etc. a través de acciones de voluntariado.

Es difícil destacar una de entre todas. Quizás las iniciativas destinadas a promover el voluntariado de nuestros empleados para fines medioambientales, de apoyo a la discapacidad, etc.

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

Para nosotros la comunicación interna es un elemento de *engagement* que pretende acercar el día a día de nuestra compañía a todos nuestros empleados, de una forma basada en la confianza, transparencia y su participación activa. Periódicamente, generamos diferentes formatos orientados a mantener informados a nuestros empleados sobre las novedades de la compañía... desde *newsletters*, reuniones, videos periódicos del CEO, etc. No obstante, quizás destacaría determinadas iniciativas de comunicación que propician un contacto directo y participativo. Tal es el caso de los “Generali Café”, desayunos en donde como CEO me reúno con grupos de empleados a fin de responder a sus preguntas e inquietudes. Destacar también el reciente lanzamiento de los “Encuentros digitales con el CEO”, donde a través de un *chat* debatimos cuestiones planteadas por los propios empleados. Sin olvidar los concursos de ideas o *best practices* donde nuestros empleados tienen la oportunidad de trasladar al Comité de Dirección ideas o sugerencias de mejora sobre el funcionamiento de la compañía ■



Santiago Villa junto a Victoria Gismera, directora de PeopleMatters