



**Juan José Montes,**  
director general de **Cigna en España**

# Queremos que todos nuestros profesionales se sientan partícipes del cambio

Cigna es una compañía norteamericana líder en servicios de salud. Está presente en más de 30 países y cuenta con más de 165 millones de relaciones comerciales a lo largo del mundo. Hace ya casi 30 años comenzó a operar en España, ofreciendo productos de salud de alto valor añadido a grandes empresas y pymes, lanzando la línea de seguros para particulares en el año 2010. Cuenta con 1.000 clientes corporativos y 150.000 asegurados en nuestro país, a los que ofrece el mejor servicio gracias al compromiso de sus profesionales, a los que ayudan a desarrollarse y mejorar sus competencias para seguir la senda de crecimiento marcada por su nuevo plan estratégico.

**Tienen en marcha un plan estratégico, "Da Vinci", que en cinco años prevé duplicar su negocio. ¿En qué consiste?**

Hace aproximadamente dos años empezamos a diseñar un plan estratégico para la unidad de negocio de Cigna en España. Observando el mercado y la competencia, creímos que era necesario enfocar nuestra estrategia en la puesta en marcha de acciones que nos ayudasen a crecer, evolucionar y seguir siendo competitivos. Y, aprovechando esta necesidad, elaboramos este plan bastante ambicioso con el que pudiésemos superar el crecimiento del sector, que según las estimaciones, se sitúa en el 3 % anual. Gracias a nuestros esfuerzos, lo estamos consiguiendo. Nuestro posicionamiento medio alto en el mercado, como compañía premium y de calidad, nos permite estar en una situación muy competitiva. Actualmente, contamos con una cuota de mercado a nivel nacional del 1 %, y estamos trabajando para ser cada día más conocidos.

Es importante recordar que la industria aseguradora en España se caracteriza por estar muy atomizada, al contar con muchas aseguradoras, y por concentrar el grueso de la cuota de mercado en tres compañías, que abarcan el 60 %. Por no hablar del gran desafío que supone destacar en un segmento como es el corporativo, en el que Cigna está muy especializada. Es uno de los ámbitos que más ha crecido en los últimos años y, por ello, ampliar cuota de mercado en esta rama es ahora mismo uno de los principales objetivos del resto de compañías que operan en el seguro privado. Para responder a todo esto, nuestro plan estratégico es clave, ya que nos permitirá reforzar la cultura corporativa que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos.

**¿Cómo encaja la digitalización en ese plan?**

Es una de las principales herramientas que estamos utilizando. La digitalización está afectando y cambiando todos los ámbitos de la vida. Por ello, nues-

tro sector está apostando fuertemente por ella, invirtiendo recursos económicos en digitalizar procesos y en ofrecer productos y servicios innovadores, adaptados a los nuevos tiempos. Es el caso de la telemedicina, que ha pasado de ser un factor diferenciador a ser una *commodity*. Para Cigna, la digitalización es un fenómeno imparable y absolutamente imprescindible para competir en el mercado, así como para fidelizar al talento interno.

**¿Qué retos se han marcado en cuanto a la gestión de personas?**

En Cigna, las personas son nuestro principal activo. No podemos olvidar que hablamos del sector servicios, donde el factor humano es muy importante.

**Entonces, ¿ese cambio cultural busca mejorar la aportación de los profesionales senior?**

Tenemos claro que en el contexto en el que nos movemos, debemos conseguir ser una organización muchísimo más flexible, más ágil, con capacidad de adaptación... Y esa es, precisamente, la base del cambio cultural que hemos emprendido como compañía. Queremos acompañar e incluir a los profesionales senior que han desarrollado su carrera con nosotros desde hace años en este proceso de cambio que necesitamos.

Lo importante de una empresa es la cultura. Es lo que empuja la estrategia. Y esta cultura, al final, está formada y es puesta en práctica en el día a día por las personas. Por eso, queremos que todas ellas se

## Lo importante de una compañía es la cultura, que es lo que empuja la estrategia. Esta cultura se forma y se pone en práctica en el día a día por las personas

Por ello, en este momento de cambio, nuestros principales retos son tanto la captación como la retención de talento, y conseguir encontrar un equilibrio entre perfiles experimentados y jóvenes.

Evidentemente, es más sencillo encontrar las capacidades digitales que necesitamos en perfiles más jóvenes. Por este motivo, estamos buscando incorporar a jóvenes talentos, nativos digitales en su mayoría, a través de una serie de cambios en la organización. Somos conscientes de que, a la hora de buscar un nuevo trabajo, los jóvenes buscan ahora un proyecto atractivo en el que involucrarse. A la vez, nos damos cuenta de que no podemos perder el conocimiento y la experiencia de las personas que llevan tiempo con nosotros, por lo que también debemos estar a su lado para ayudarles a mejorar sus capacidades.

sientan partícipes del cambio y hagan suya la estrategia de Cigna.

**¿Qué acciones están realizando para conseguir este objetivo?**

Estamos haciendo especial hincapié en iniciativas de aprendizaje, que consideramos fundamentales, así como también en el desarrollo de competencias, fomentando siempre el empoderamiento de los empleados y la innovación. También damos mucha importancia al trabajo en equipo. Sabemos que la contribución individual es importante, pero creemos que son los equipos los que consiguen los objetivos y los éxitos empresariales.

Además de los anteriores, promovemos el auto-desarrollo profesional de cada empleado con una herramienta que permite ver a los empleados de

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Cigna qué oportunidades pueden existir a nivel mundial y elegir hacia dónde pueden ir. Además de esta herramienta, pueden elegir, asimismo, cualquier formación externa relacionada con su puesto de trabajo, y la empresa les ayuda a financiarla.

Por otro lado, creemos que la promoción de la salud y el bienestar en la compañía es un elemento fundamental para lograr empleados sanos y contentos y, por ende, para conseguir una mejora exponencial del negocio. Por ello, contamos con un abanico de beneficios sociales bastante amplio, desde disponer de fruta fresca a diario en la oficina a sesiones de fisioterapia dos veces a la semana, mindfulness, participación en eventos deportivos...

#### También tienen un programa de mentoring a nivel global de la compañía, ¿verdad?

Sí, es una iniciativa en la que cada empleado puede apuntarse para ofrecer o recibir mentoring esté donde esté. Es decir, como empleado de Cigna puedes ofrecer apoyo a un compañero que esté en cualquier país de los que estamos presentes y recibirlo igualmente desde alguna de nuestras filiales. Es una forma de mejorar el desarrollo de nuestros profesionales.

#### ¿Qué están haciendo en relación a la conciliación entre vida personal y profesional?

Hace muchos años que nos caracterizamos por ser una empresa flexible que tiene en cuenta las necesidades de los empleados. Ahora estamos apostando mucho por el teletrabajo, a través de la puesta en marcha de un programa, gracias al cual es posible trabajar desde casa dos días a la semana, siempre y cuando haya un acuerdo previo entre manager y empleado. Hasta ahora solo se podían realizar tareas laborales desde casa de forma puntual. Sin embargo, hemos creído conveniente estandarizarlo a un par de días semanales, lo que también ha traído consigo una inversión en equipos tecnológicos.

#### ¿Y en cuanto a diversidad?

Como empresa norteamericana, la diversidad está en nuestro ADN. Cuando elegimos a alguien, queremos que sea una persona que nos ofrezca las mejores capacidades y el mejor talento, independiente-

mente del sexo, edad, raza, religión, etc. Esto es lo que realmente hace a una empresa diversa.

#### ¿Cómo es la política retributiva de Cigna?

Nuestro sistema retributivo mide y premia, además de otros aspectos, la contribución individual. Todos los empleados de Cigna tenemos, en mayor o menor medida, una parte fija y una variable en nuestro salario en función del rol que desempeñamos. Al final, el objetivo es retribuir a todo aquel que esté contribuyendo al negocio. Cada manager tiene cuatro reuniones establecidas de forma oficial con cada miembro de su equipo. En estos encuentros ambas partes establecen los objetivos a alcanzar y se va realizando un seguimiento en el que se le ofrece *feedback* sobre el desempeño del empleado. Es un coaching continuo por parte del manager para ayudar a que cada empleado logre sus metas establecidas.

#### Un rasgo de su sector es que la experiencia de empleado va de la mano de la del cliente. ¿Cómo se traslada esto al día a día de Cigna?

Nuestra misión es ayudar a las personas a las que servimos a mejorar su bienestar, su salud y su seguridad. Todo lo que hacemos en Cigna tiene al cliente en el centro. Por eso, el empleado, tenga el puesto que tenga, debe realizar su trabajo pensando siempre en el cliente. Para conseguir que nuestros profesionales asimilen como propio el mensaje de que todo lo que hacen es por y para el cliente, ponemos en marcha muchas actividades de concienciación. De hecho, muchas veces conseguimos que vayan más allá para ofrecer el mejor servicio. Reflejo de ello son los numerosos premios que han logrado nuestros call center, de los que estamos muy orgullosos. Sin duda, creemos que este éxito emana de cómo la empresa cuida de sus empleados. Además, para poder seguir mejorando, hemos creado Humans 4 Health by Cigna, una plataforma colaborativa digital, orientada a los profesionales de RRHH de cualquier empresa, donde pueden compartir cualquier problema, consulta, incidencia, retos que les haya planteado la salud de sus empleados y en la que pueden responderse entre ellos y ofrecer nuevas ideas. Está impulsada por

nosotros y tenemos una serie de embajadores que se encargan de dinamizarla. A partir de esta iniciativa, organizamos reuniones presenciales tres o cuatro veces al año, en las que invitamos a la comunidad Humans 4 Health a debatir los temas que más les interesan.

#### ¿Y qué aporta Cigna a esos profesionales de RRHH?

Hemos querido cambiar el cliché de una compañía de salud. Hasta ahora, estas compañías eran vistas como un mero intermediario entre el centro de salud/hospital y el asegurado. Nosotros queremos aportar otro valor. Queremos ser el mejor aliado del bienestar y la salud de nuestros clientes a lo largo de toda su vida y demostrarles que no solo vamos a estar ahí cuando tengan un problema y deban acudir al médico, sino que también vamos a estar presentes siempre para concienciarles de la necesidad de prevenir y cuidar de la salud. Para eso, hay que ayudarles y darles consejos de hábitos saludables... En este sentido, vimos que existía una necesidad de concienciación y prevención de enfermedades físicas y mentales en la empresa, aspecto que, ahora mismo, más preocupa a los directivos de RRHH, tal y como se refleja en Humans 4 Health.

#### ¿Cuál cree que es el reto que tiene planteado su sector en relación a la gestión de personas?

A día de hoy, el mayor reto que tiene el sector asegurador es ofrecer un proyecto interesante a los profesionales. Este es un sector muy tradicional, con empresas muy sólidas, en el que cuando conseguías un puesto de trabajo era casi para toda la vida laboral. Esto ha cambiado. Los profesionales buscan ahora retos y proyectos que les enganchen, y esto nos obliga a reinventarnos de forma continua. Es una apuesta por la innovación para atraer a un talento joven que se sienta comprometido con el proyecto, la estrategia y el objetivo que buscamos.

#### ¿Qué busca cuando acuden a un *partner* externo?

Acudimos a *partners* externos cuando necesitamos ayuda especializada. Por ejemplo, ahora que hemos definido cinco competencias básicas a desarrollar por los profesionales en plantilla, hemos pedido a una consultora que nos ayude a poner en marcha el proyecto de aprendizaje y a potenciar esas competencias. Nos estamos centrando, sobre todo, en los mandos intermedios para que ellos, a su vez, puedan compartir este conocimiento con sus equipos posteriormente.

#### ¿Cómo ve la figura del director de RRHH?

El director de RRHH ha ido evolucionando hasta jugar un rol fundamental en la estrategia de negocio, acompañando al comité de dirección. Para mí, es un apoyo clave en el desarrollo del plan estratégico y en la detección de todas aquellas necesidades que tenemos como organización, buscando en cada momento las soluciones adecuadas del mercado que nos ayuden a mejorar. Eso sin dejar de lado la parte más clásica asociada a la función, como siguen siendo nóminas, RRLL... Actualmente, no concibo una organización que no tenga una estrategia clara de RRHH. Uno de nuestros grandes éxitos como empresa aseguradora es nuestra flexibilidad, lo que redundará en un mejor servicio. Y eso lo han hecho posible las personas que forman Cigna ■



Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Juan José Montes