



**Carlos González Pisón,**  
director de Recursos Humanos de **Caser**

Emilio Vázquez

# Queremos transmitir a los jóvenes las bondades de trabajar en el sector asegurador

*Desde hace 76 años Caser ofrece servicios en el sector asegurador en nuestro país. En estos años ha pasado por diversos procesos de integraciones y adquisiciones, y ha estado muy marcada por la incorporación su accionariado de las cajas de ahorros en 1960 y, posteriormente, en 2001, por la incorporación de las mutuas francesas MMA y MAAF. Desde entonces, ha evolucionado hasta ser una compañía puntera en el sector y con un reconocimiento de marca muy positivo, además de haber hecho una decidida apuesta por la diversificación de actividades a través de residencias de mayores, hospitales, servicios asistenciales y clínicas dentales. Actualmente, conforma un potente grupo empresarial con casi 4.000 personas en plantilla y una gran capacidad de desarrollo por delante, tal y como asegura su director de RRHH.*

## Acaban de cumplir 75 años. ¿Qué hitos destacaría en relación a RRHH en estos años?

Es evidente que una trayectoria de existencia tan larga no se consigue sin el esfuerzo e implicación de todos los que formamos parte de Caser. Destacaría nuestra capacidad de adaptación frente a nuevos retos y desafíos de negocio, yendo siempre muy de la mano de las áreas y sus necesidades a cada momento. La atracción del talento, el cuidado de las personas y la gestión del cambio cultural que implica la transformación digital son nuestros principales hitos de hoy y de futuro.

## ¿Cómo es el departamento de RRHH de su compañía?

Ciñéndonos a la actividad aseguradora, está formado por 16 profesionales que se responsabilizan de las diferentes áreas en las que estamos organizados: administración de personal, compensación, relaciones laborales, desarrollo, formación y selección, y comunicación interna, para dar respuesta a las necesidades de más de 1.700 personas. Adicionalmente, las actividades de residencias, hospitales y servicios de asistencia cuentan con áreas propias de Recursos Humanos que coordinamos desde aquí en sus aspectos generales.

## ¿Cómo definiría la estrategia de su área?

Nuestra filosofía se basa siempre en la cercanía al negocio, estando alineados con las necesidades estratégicas y operativas y dando respuestas a las demandas en lo que a atracción, gestión, desarrollo y cuidado del talento se refiere.

## ¿Cómo es su cultura corporativa?

Nuestra cultura corporativa se asienta, como es lógico, sobre nuestros valores corporativos. Solvencia, integridad, compromiso, innovación, orientación al cliente, orgullo de pertenencia... marcan nuestras señas de identidad. A estos valo-

res les acompañan también nuestra visión y el impulso de acciones en cuestiones de diversidad, conciliación y de igualdad de oportunidades.

## El plan estratégico 2018-2022 apuesta por la transformación de la entidad. ¿Hacia dónde quieren orientarse?

Nuestro Plan Estratégico persigue tres objetivos fundamentales: conseguir un crecimiento superior al del sector, mejorar la rentabilidad y el reporte al accionista, y el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento inorgánico apoyados en nuestra fortaleza financiera. Y para conseguirlo

## Estamos incorporando nuevos perfiles, hasta ahora escasos en el sector, de científicos del dato, expertos en big data, digitalización de procesos y productos o en experiencia de usuario

nos basamos en tres pilares estratégicos: la transformación digital y del modelo operativo, la excelencia en la distribución y el posicionamiento del cliente en el centro de toda nuestra actividad.

## ¿Qué proyectos están poniendo en marcha para implementar esta transformación?

Se han definido diez programas estratégicos para poder alcanzar nuestros objetivos, y abarcan desde la excelencia en la experiencia de cliente, la implantación de una estrategia omnicanal en el grupo, la aceleración de la digitalización o el establecimiento de capacidades analíticas avanzadas, entre otras, hasta la re-evaluación de la estrategia de inversiones o el impulso a la diversificación de actividades en el grupo, pasando en todo caso por la potenciación de nuestras capacidades y talento interno para disponer de un organización preparada para dar respuesta a todos estos nuevos retos.

## ¿Qué criterios deben cumplir los profesionales para sumarse a Caser en estos momentos? ¿Apuestan por nuevos perfiles?

La gestión de personas en Caser está asentada sobre una filosofía clara: fomentar la creación de equipos con talento, cohesión, compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia; por lo tanto, buscamos personas que respondan a estas características. Estamos incorporando nuevos perfiles, hasta ahora escasos en el sector, de científicos del dato, expertos en big data, digitalización de procesos y productos o en experiencia de usuario, que nos permitan dotarnos de las capacidades y el talento necesario para desarrollar con éxito nuestros objetivos estratégicos.

## ¿Cómo reclutan y dónde? ¿Qué acciones de employer branding tienen en marcha para resultar atractivos al talento?

Cada vez más utilizamos los medios y las redes profesionales digitales como base de nuestra captación. El año pasado iniciamos un proyecto de employer branding destinado a impulsar nuestra atracción y dar a conocer nuestra oferta de valor a los candidatos. Conocer nuestra historia, quiénes

somos, e incluso de la mano de los propios empleados, dar respuesta a cuestiones como qué ofrecemos y por qué trabajar con nosotros son elementos fundamentales a la hora de hablar de atracción y captación de talento. Este año continuaremos trabajando en esta línea, impulsando nuestra marca empleadora y posicionamiento de la misma en el mercado.

## ¿Cómo definiría la experiencia de empleado en su organización? ¿Qué proyectos tienen en marcha para mejorarla e incrementar el compromiso?

La experiencia del empleado es un elemento que va ganando cada vez más terreno en nuestra actividad y en la función en lo que a gestión de personas se refiere. En esta línea, impulsamos esta experiencia desde el inicio de la carrera profesional y, más en concreto, en procesos como nuestro nuevo Programa de Acogida, que verá la luz en próximos meses. Diseñado exclusivamente y cen-

trado en dicha experiencia, buscamos que el candidato tenga una experiencia diferencial desde incluso antes de la incorporación, una vez aceptada nuestra oferta. Mantenemos un diálogo permanente desde este momento que le acompaña durante la fase previa a la incorporación y durante todo el proceso de aterrizaje en la compañía atendiendo a uno de los procesos más críticos, "El momento de la verdad", como es el inicio de una nueva etapa profesional.

Si hablamos de procesos de desarrollo profesional y de carrera, vivir la experiencia es un elemento esencial. En esta línea, impulsamos también programas de formación y desarrollo en los que cada vez trabajamos más combinando acciones formativas y de habilidades tradicionales con acciones basadas en el "aprendizaje en el puesto". No hay aprendizaje sin exposición; por tanto, acciones como el coaching, el mentoring e incluso iniciativas basadas en rotaciones específicas a otros puestos dentro de la compañía buscan este impulso y esta experiencia del empleado donde la velocidad de aprendizaje es mucho mayor.

### ¿Y para el colectivo de mediadores?

Respecto a los agentes, y especialmente a los que son de reciente incorporación con plan de carrera, el objetivo es fomentar su espíritu de pertenencia y vinculación con la compañía para conseguir su fidelización. Para ello, es muy importante trasladarles de

manera transparente información sobre la solvencia y la fortaleza de Caser, tanto financiera como en la solidez de nuestro modelo de negocio, así como fomentar su adscripción a clubs internos de beneficios y ventajas a los que pueden incorporarse.

### ¿Cree que el sector en el que desarrollan su trabajo tiene sus propios rasgos en la gestión de RRHH?

El sector asegurador se caracteriza por tener un elevado nivel profesional y unas condiciones la-

## Nuestro nuevo Programa de Acogida está diseñado exclusivamente para que el candidato tenga una experiencia diferencial desde incluso antes de la incorporación

borales óptimas, claramente por encima de la media, y en esta posición la gestión de recursos humanos está, en general, orientada a la captación y retención de talento, la formación, nuevas fórmulas de compensación y la atención de las necesidades de los diferentes colectivos que todas las empresas tenemos. El sector está actualmente muy interesado en transmitir a los jóvenes las bondades de trabajar en seguros y cómo aquí pueden desarrollar una estupenda carrera profesional en muy diferentes ámbitos.

### ¿Cómo cree que ha cambiado en general la función de RRHH en los últimos años? Y ¿hacia dónde cree que se dirige?

Es evidente que en los últimos años se ha venido evolucionando desde una función de gestión de los recursos que acompaña a la consecución de los objetivos organizativos y de negocio de la empresa, hacia una gestión de personas más enfocada a atender las necesidades y los intereses de los empleados en temas de conciliación, igualdad, diversidad, reconocimiento, etc. de modo que se facilite su motivación e integración en la cultura y los objetivos de la compañía. Igualmente, tenemos un reto en la manera en la que las personas se relacionan y trabajan. El relevo generacional conlleva liderar nuevos equipos diversos con valores, expectativas y motivaciones diferentes, todo un desafío. Las nuevas generaciones también se comprometen, pero de manera diferente y de ello debemos aprender. Adicionalmente, los procesos de gestión de personas deben evolucionar en la misma línea que los empleados. Si las personas en su vida personal son digitales, nuestros procesos de gestión de personas también deberán adaptarse estableciendo procesos de Recursos Humanos ágiles, sencillos y basados en un *feedback* con el empleado permanente en cuestiones de desempeño, carrera y recorrido profesional.

### ¿Qué retos se han marcado en el departamento?

Además de ayudar a la organización a conse-

## Desde Cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que cada persona es distinta y tiene sus propias capacidades, criterios y sensibilidades, por lo que hay que ser sensible a las diferencias

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Escucha, ponte en su lugar y sé justo en tus decisiones.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me gusta mucho la historia, así que me dedicaré a estudiarla, especialmente la historia de España y el origen de nuestros problemas actuales como país.

### Tres adjetivos que le definan

Constante, leal y trabajador.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me gusta mucho el norte, especialmente Cantabria, donde en los últimos años me he afincado para pasar vacaciones y escapadas frecuentes.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Como mejor lo consigo es haciendo labores de jardinería o etapas del Camino de Santiago en fines de semana con amigos.

### ¿Quién cocina en su casa?

Mi mujer, que lo hace estupendamente. Yo me atrevo más con los postres.

### ¿Qué le hace reír?

Creo que tengo un buen sentido de humor, y especialmente disfruto con el humor y los chistes blancos y sencillos.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

*La vida es Bella*, de Roberto Benigni. Últimamente me ha gustado mucho *Campeones* por la forma divertida y a la vez sensible con la que trata la discapacidad (y además, va de baloncesto, mi deporte favorito).

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Disfrutar de una jornada tranquila en el campo con la familia o los amigos.

guir los importantes retos que tenemos por delante mediante las medidas anteriormente mencionadas, destacaría el necesario impulso en la transformación digital y la innovación, mediante la formación y medición de nuestras capacidades digitales y su mejora o complemento, así como la identificación de los perfiles más idóneos para ello, tanto internamente como respecto al mercado ■

