



Itziar Vizcaíno,
directora de Recursos Humanos de **MetLife**

Hemos escuchado al profesional para elaborar una experiencia de empleado motivadora

MetLife ha puesto en marcha el proyecto "Construyendo nuestro futuro", con el objetivo de reformular la experiencia de empleado (EX). Liderado por la directora de Recursos Humanos, Itziar Vizcaíno, este proyecto parte de la voz del empleado para poner en marcha ideas y acciones transformadoras como la creación de la Academia MetLife, un esquema de trabajo flexible o la promoción del bienestar del empleado, entre otras medidas.

¿Por qué MetLife decide poner en marcha el proyecto "Construyendo nuestro futuro"?

Venimos trabajando en la EX desde el año 2014 con especial foco en equiparar la experiencia de empleado en España y en Portugal. Entendemos que debemos seguir un proceso continuo de co-creación con los empleados ya que son ellos quienes nos ayudan a identificar los "momentos de la verdad" y a poner en marcha soluciones. Además, tras la reestructuración que vivimos en 2017, quisimos reforzar nuestra EX para cuidar nuestro talento.

¿Cómo se vivió esta reestructuración?

Elegimos vivir el proceso con la máxima transparencia posible y con mucho compromiso y cuando salimos del mismo lo hicimos de una forma renovada, con una experiencia de empleado y con un esquema distinto que queremos que sea optimista y muy atractivo para todos.

¿Cómo inician este proceso?

Diseñamos una estrategia muy democrática en la que escuchamos al empleado. Les preguntamos cuáles eran los momentos más importantes para ellos, los llamados momentos de la verdad, tanto a nivel profesional como personal, y cómo querían vivirlos.

Han sido los propios profesionales quienes, a través de diferentes dinámicas basadas en una cultura de puertas abiertas, de comunicación bilateral, nos han transmitido cómo quieren que sea la experiencia de empleado.

Por ejemplo, una vez al año, compartimos la estrategia con nuestros empleados en el que llamamos "Ownership Day", un día dedicado a construir juntos, donde una de las actividades que realizamos es escuchar sus ideas sobre cómo quieren mejorar la EX.

Dejamos que las ideas de los empleados fluyan y, de esta manera, ponemos en valor la diversidad, escuchamos las nuevas ideas y nos redefinimos.

¿Por qué apostaron por esta metodología de escucha activa?

Apostamos por la cocreación en la que el empleado, conjuntamente con la empresa, define cómo quiere que sea esa experiencia. A partir de todo este proceso, elaboramos una serie de medidas muy interesantes, que han sido votadas por los empleados y de las que obtenemos *feedback* para seguir mejorando. Es decir, la expe-

Nuestro objetivo es tratar a los empleados como tratamos al mejor de nuestros clientes

riencia de empleado para nosotros es una herramienta o una estrategia de gestión de personas que tiene que estar viva, porque supone una constante comunicación con el empleado.

¿Considera que esta constante evolución ha sido una de las claves de su éxito?

Es cierto que las medidas o los momentos de la verdad que identificamos en 2017 no son los mismos ahora porque el empleado y sus circunstancias han cambiado con el tiempo.

Creo que uno de los factores de éxito es que, además de mapear esos momentos más importantes, también hemos identificado perfiles distintos de empleados y hemos ajustado la EX a sus expectativas y necesidades. Es decir, no es lo mismo la experiencia de empleado que le quiero ofrecer a un joven que acaba de entrar en el mundo laboral que las necesidades de los profesionales que son padres y madres, las de una persona que está al final de una etapa profesional y sedienta de otra, o las de una persona que está al final de su carrera profesional.

Por ello, tenemos que crear diferentes experiencias para empleados diferentes. Lo más importante de todo el proceso es que se ha elaborado desde la piel del empleado, tomando en cuenta sus expectativas, sus emociones y sus opiniones.

Una palanca importante del proyecto ha sido una gran apuesta por el aprendizaje. ¿En qué ha consistido?

Tenemos muy claro que, para ser una compañía que innova y que se suma a la transformación digital, tenemos que ser una organización que aprende y ello se logra a través de empleados que aprenden.

Queremos que el aprendizaje sea accesible para todos, a la vez que sea retador, motivador y que toda la plantilla sea consciente de la importancia del *life long learning*. Por ello, nos hemos apoyado en la tecnología y hemos lanzado la herramienta "My Learning by Degree", a través de la cual cada empleado elige su itinerario formativo. Esta herramienta usa el *machine learning* de forma que va identificando los contenidos que le interesan a cada empleado y selecciona aquellos que se ajustan a sus preferencias.

Aparte de la propia formación, con esta herramienta, que está desarrollada a nivel global por MetLife, conseguimos también un cambio cultural porque no solo ponemos la plataforma a disposición de los empleados, sino que también transmitimos y desarrollamos una cultura en la que se dan cuenta de la importancia de la formación para ellos y quieren seguir desarrollándose para que sus habilidades estén permanentemente actualizadas para las necesidades futuras.

Además, en MetLife apuestan por el aprendizaje social...

Así es. Los empleados nos dijeron que sabían muy poco de la labor que hacen los otros departamentos, del mercado, de la estrategia de la compañía, mostraron su interés por estar más actualizados sobre el cliente... Ante estas inquietudes, lanzamos la Academia MetLife donde la empresa pone a su disposición el tiempo y el espacio para que el conocimiento y el aprendizaje fluyan entre los equipos.

Así pues, se trata de unas sesiones que se producen mensualmente en las que a partir de una agenda preestablecida son los propios empleados los que se enseñan unos a otros y comparten información entre ellos.

Este año, hemos complementado esta actividad con la invitación de tres *speakers* externos, pero lo bonito de la Academia MetLife es que está montada por y para los empleados.

También han apostado por el *Smart Working*. ¿En qué líneas trabajan?

El *Smart Working* tiene que ver con un horario flexible, con una conciliación de la vida personal y profesional, y con poder teletrabajar.

En un primer momento, lanzamos un proyecto piloto. Medimos resultados, analizamos qué perfiles lo estaban utilizando más y luego volvimos a escuchar a los empleados. Nos comentaron que no veían uniformidad en todas las áreas y que querían dar un paso más.

A partir de ahí, hemos elaborado un plan de comunicación que incluye un manual sobre cuáles son las prácticas que refuerzan la cultura del *Smart Working*.

Además, ofrecemos consejos para los usuarios de teletrabajo, como que se aseguren de que disponen de la tecnología adecuada, el teléfono redirigido y la suficiente coordinación entre los equipos.

Al hilo del *Smart Working*, han implantando el *Flexitime*. ¿En qué consiste?

Flexitime es la flexibilidad horaria. Es decir, la posibilidad de que puedas hacer, dentro de un rango

establecido, un horario flexible para compaginarlo con la vida personal y profesional. Esto está relacionado con nuestro enfoque de la diversidad, que no tiene que ver solo con género sino con un liderazgo inclusivo, tanto si eres un empleado joven que está comprometido con un gimnasio, una banda de música o un club de lectura, como que

La Academia MetLife es un espacio para que el conocimiento y el aprendizaje fluyan entre los equipos

padres y madres puedan compaginar el trabajo con llevar o recoger a su hijos del colegio.

¿Cómo explican estas políticas al mercado laboral?

Cuando te presentas al mercado y cuentas a un candidato que queremos ser digitales, inclusivos y que nuestra cultura se basa en el equilibrio, todo lo relacionado con una cultura de la confianza donde cada persona es parte del equipo, da buenos resultados.

Para mí, lo esencial es el trabajo, no el lugar donde se realice. Lo realmente importante es que hablemos de una libertad responsable, por eso es importante reforzar esta política, es decir: "Bienvenido a trabajar desde cualquier lugar si trabajas con esa responsabilidad".

Además, en su organización apuestan por el reconocimiento...

Hacemos reconocimiento tanto individualizado como colectivo, con ello motivamos la colaboración, que es una de las áreas de foco de futuro. Cuando cocreamos la experiencia de empleado nuestros profesionales nos decían que querían que el reconocimiento fuera más expreso, más público y más ligado a algo concreto.

Ahora, trimestralmente identificamos a personas de todas las áreas y proponemos a aquellas que han hecho algo relevante, justificamos públicamente el motivo, para que todo el mundo conozca en qué o cómo esa persona ha sobresalido, y lo publicamos. Lo queríamos hacer diferenciador.

Hemos estado dos años conectando al empleado con la cultura y trimestralmente damos la posibilidad de participar en eventos como *premieres*, estrenos de películas, teatros, conciertos, etc. No solamente premiamos lo que hacen sino también cómo lo hacen.

Desde Cerca

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

La importancia de escuchar a otros.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

A nivel profesional, la importancia de desarrollar la empatía en el sentido más amplio.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me suscita mucha curiosidad qué tipo de tecnología va a existir en el futuro para mejorar el mundo del trabajo y la experiencia de empleado.

Tres adjetivos que le definan

Valiente, optimista y con mucho sentido del humor.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Aquellos con un bonito mar.

¿Cómo le gusta desconectar?

Jugando con mis hijos.

¿Quién cocina en su casa?

Un poco todos. No hay cocinero oficial.

¿Qué le hace reír?

Me río mucho. Me hace reír la risa de otros, se me contagia fácilmente.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Me gustan las películas de Quentin Tarantino.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Estar con las personas que quieres y tener conciencia del valor que tiene.

Es un premio individual, pero no está reñido con la colaboración, de hecho, muchos reconocimientos son claros ejemplos de colaboración.

Esta es una medida local, pero también tenemos otros reconocimientos globales que permiten, a través de una herramienta, que la persona obtenga reconocimiento y este le llegue a su superior.

Finalmente, también se preocupan y ocupan por el bienestar del empleado. ¿Cuáles son las líneas fundamentales de trabajo?

En el marco de ese enfoque holístico de la experiencia de empleado, en MetLife vimos que el bienestar físico y mental del empleado es fundamental.

Nos importa mucho; primero, porque el propio empleado lo demanda y, después, porque está comprobado que los empleados más sanos son más felices y más productivos ■

