



Zurich asegura su futuro gracias al mentoring inverso

El origen del *mentoring inverso* se remonta a los años 90 del pasado siglo cuando la empresa General Electric, liderada por Jack Welch, instó a 500 altos ejecutivos a buscar personas de menor rango en la jerarquía de la compañía que les enseñaran a usar Internet. Zurich introdujo esta metodología en mayo de 2015 coincidiendo con el lanzamiento del pilar estratégico sobre multigeneraciones, para aprovechar el conocimiento de los millenials, que ya representan más del 25 por ciento de la plantilla de la aseguradora.

Patricia Coll Rubio, consultora de Comunicación y Marketing Interno de la UOC.

El mentoring inverso, técnica que consiste en la formación por parte de empleados más jóvenes a otros más veteranos, es una de las iniciativas más importantes dentro de la hoja de ruta de diversidad e inclusión que el Grupo Zurich tiene en España ha puesto en marcha en los últimos dos años. La necesidad surgió en Zurich de los resultados de la Encuesta Interna Global de 2014, precisamente el año en el que la compañía cumplía su 130 aniversario de presencia en España. En ella, se puso de manifiesto que era preciso reducir la brecha generacional entre los colaboradores más jóvenes, concretamente los considerados *millennials*, y los altos directivos en España.

Zurich Insurance Group (Zurich) es una aseguradora multicanal que proporciona servicios a sus clientes a nivel

mundial y local. A través de sus cerca de 54.000 empleados, ofrece una amplia gama de productos y servicios de líneas personales y de empresas, así como de vida. El Grupo Zurich en España abrió su primera oficina en Barcelona en 1884 y cuenta con más de 130 años de historia. En la actualidad tiene cerca de 2.000 empleados repartidos por todo el territorio español y con 2,4 millones de clientes que tienen 3 millones de pólizas contratadas, lo que la convierte en una de las principales compañías del sector.

“Los *millennials* representan casi el 25 por ciento de nuestro equipo humano en España. Al tratarse de un colectivo tan numeroso e importante para nosotros, queríamos que los miembros del Comité de Dirección comprendieran qué pensaban y cómo se comportaban con respecto a las nuevas tecnologías y redes sociales y cómo actuaban como clientes en su vida diaria: cómo

FICHA TÉCNICA

Autora: COLL RUBIO, Patricia.

Título: Zurich asegura su futuro gracias al mentoring inverso.

Fuente: Capital Humano, nº 329. Marzo, 2018.

Resumen: El mentoring inverso, técnica que consiste en la formación por parte de empleados más jóvenes a otros más veteranos, es una herramienta clave tanto en la transformación digital de las compañías como en sus políticas de gestión de la diversidad, tal como señalan la directora de la Fundación Factor Humano, Anna Fornés, y el profesor Ceferí Soler, del departamento de Dirección de Personas y Organización de Esade. Buen ejemplo de ello es el caso de Grupo Zurich en España, que lleva ya dos años recurriendo al mentoring inverso, tal como explica en este artículo su director de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa, Carlos Esteban.

Descriptores: Recursos Humanos / Mentoring / Salud Laboral

compraban, a través de qué canales, qué buscaban en la experiencia como clientes para así entender mejor qué estábamos haciendo bien y qué debíamos cambiar en nuestra interacción con los clientes a la hora de vender seguros”, recuerda Carlos Esteban, Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa de Zurich en España.

Entre las ventajas de esta práctica para la organización, Carlos Esteban destaca que “ayuda a entender cómo les gustaría que fuera la cultura futura de Zurich con respecto a los estilos de liderazgo, canales de comunicación, plataformas para aportar ideas y canales de escucha al empleado, cómo repensar el desarrollo profesional, flexibilidad, conciliación o cómo adaptar los planes de reconocimiento a sus expectativas. Es una iniciativa fundamental para entender a los *millennials* como colaboradores pero también como clientes de nuestros productos ya que nos ayuda a anticipar proactivamente nuestras interacciones con ellos para garantizar que nuestros clientes tendrán experiencias singulares”.

Zurich en España introdujo esta metodología en mayo de 2015 coincidiendo con el lanzamiento del pilar estratégico sobre multigeneraciones. En la primera edición- participó todo el Comité de Dirección de Zurich que estaba formado por 10 personas. A cada miembro del Comité se le asignó un mentor *millennial* con el que interactuó durante seis meses.

“Escogimos a los mentores entre un equipo de jóvenes con alto potencial de todas las áreas de la empresa-explica Carlos Esteban- Sus perfiles fueron bastante heterogéneos ya que contamos con Licenciados en Derecho, ADE,

Económicas, Ingeniería Espacial, etc. Todos tenían entre 25 y 29 años. Iniciamos el proceso con una sesión de *speed dating* en la que cada potencial mentor explicaba durante 5 minutos a su posible *mentee* en qué temas era especialmente bueno y en qué creía que le podía aportar aspectos positivos durante el proceso. Al final de la sesión de *speed dating*, cada *mentee* priorizó los tres mentores con los que le gustaría llevar a cabo el proceso. Con posterioridad, desde Recursos Humanos revisamos todas las peticiones y como algunos mentores recibieron varias peticiones tuvimos que priorizar las respectivas asignaciones. Este proceso se consideró muy novedoso y fue muy bien recibido por nuestra plantilla por su fres-



LAS CARAS DE LA MONEDA

María Jesús Romero, Directora de Riesgos de Zurich en España

«El programa ofrece la oportunidad de interactuar con jóvenes profesionales con talento que quieren compartir sus ideas. He aprendido cómo los jóvenes perciben a nuestro grupo y nuestro negocio, y cómo se enfrentarían a los retos que nos encontramos los directivos. Estos programas nos ayudan a darnos cuenta del magnífico pool de talento con el que cuenta Zurich y a acercarnos y a trabajar juntos de forma más eficiente”.

Luis Cacho García, del Departamento de Suscripción Zurich Empresas y mentor de María Jesús Romero

“Compartir dos puntos de vista muy distintos sobre la empresa, el día a día y la vida en general me ha dado una visión más amplia de Zurich. Creo que para la nueva generación es importante compartir su forma de pensar y de vivir con el Comité de Dirección, para permitir que Zurich se adapte a estos tiempos cambiantes y pueda ser líder del mercado”

>

LAS CLAVES DEL MENTORING INVERSO

El origen del *mentoring inverso*, que se remonta a los años 90 del pasado siglo cuando la empresa General Electric, liderada por Jack Welch, instó a 500 altos ejecutivos a buscar personas de menor rango en la jerarquía de la compañía que les enseñaran a usar Internet, está basado en el método formativo del *mentoring*, que consiste en el acompañamiento por parte de una persona más experimentada o con mayor conocimiento a otra menos experimentada o con menor conocimiento.

Tradicionalmente, el profesional senior era quien ejercía como mentor del profesional junior. Sin embargo, tal como señala la directora de Fundación Factor Humano, Anna Fornés, en las últimas décadas, “estamos inmersos en un cambio tecnológico democratizador que, a medida que se generaliza, aplanan jerarquías organizativas, democratiza conocimientos y, ya de paso, revoluciona todos los métodos formativos usados hasta ahora”. Actualmente, destaca Fornés, “personas jóvenes, supuestamente inexpertas, pueden asumir el rol de mentoras en un proceso que libera y hace visible el talento interno en ámbitos de conocimiento determinados. A menudo, las organizaciones recurren a consultores externos (por ejemplo en formación tecnológica) cuando en realidad ya existe bastante talento interno que se podría movilizar”.

Aunque los pasos a seguir para su implantación dependen de la cultura corporativa de cada empresa, Ceferí Soler, profesor del departamento de Dirección de Personas y Organización de Esade, considera que cualquier organización que se caracterice por la “flexibilidad y las ganas de avanzar en nuevas experiencias sin demasiado coste” la puede llevar a cabo con éxito. Soler considera que “aunque no esté muy extendida en las empresas basadas en España, pero puede avanzar de forma muy rápida”.

Para este experto, el *mentoring inverso* va más allá del uso de la tecnología y abarca “cualquier campo de actividad de la empresa como marketing, ventas, finanzas, dirección de personas u operaciones”. Las ventajas del *mentoring inverso*, según Fornés, “son muchas y, algunas de ellas, insospechadas. Para empezar, es una herramienta motivacional para las personas de la generación *millennial*. Aquellas que participan en un *mentoring* como formadoras se sentirán tenidas en cuenta y más confiadas en sus planes de desarrollo profesional. Lo veo como un gran recurso para lograr el compromiso de las supuestamente esquivas nuevas generaciones”.



Carlos Esteban, Director de RR.HH. y RC de Zurich en España.

cura. Una vez finalizado el proceso de *reverse mentoring* (*mentoring inverso*), analizamos los resultados y como fueron muy positivos. Estamos poniendo en marcha una segunda edición e incluso replicando la iniciativa a nivel de distintas áreas que también desean cubrir los objetivos que nosotros nos planteamos en un inicio”.

OTROS BENEFICIOS DEL MENTORING INVERSO

El programa de mentoría puesto en marcha por Zurich también tiene implicaciones con la creación de empleo y la competencia por el talento. “Queremos saber qué les motiva», comenta Carlos Esteban de los jóvenes colaboradores, «para que Zurich España pueda ofrecer un ambiente de trabajo que les atraiga y en el que quieran quedarse”.

El propio Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa de Zurich en España, explica su experiencia: “mi mentora era extremadamente organizada y compartió conmigo diferentes aplicaciones que le ayudaban a mejorar su autoorganización -comenta Carlos Esteban- Es algo muy sencillo, pero también aprendí cómo ella consigue un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, que es un elemento esencial de nuestra propuesta de valor para los colaboradores de Zurich”. ■