



Carmen Polo,

directora de Personas y Organización de

AXA Seguros

En RRHH trabajamos con las *capabilities* y las competencias, pero también con las emociones

La función de la Dirección de Personas y Organización de AXA Seguros, liderada por Carmen Polo, tiene como objetivo conseguir los objetivos de crecimiento del negocio y acompañar a la transformación cultural de la compañía. Por ello, las políticas de Recursos Humanos están centradas en cuidar al empleado ofreciéndole un entorno de trabajo más inclusivo y más ágil, donde cada colaborador sea capaz de aportar lo mejor de sí mismo.

¿Cómo definiría la filosofía que guía la gestión de personas de AXA Seguros?

La razón de ser de Recursos Humanos es ser socio de negocio para ser capaces de acompañar y facilitar la implementación de la estrategia y para ser los impulsores de la transformación cultural que está viviendo la compañía y ayudar a conseguir nuestro objetivo de negocio de crecer rentablemente. Por ello, desde RRHH pretendemos ser capaces de atraer a los mejores profesionales del sector para ayudarles en su desarrollo integral y ser capaces de fidelizarles, es decir, generar el verdadero compromiso en las personas para que den lo mejor de sí mismas. Es una relación bidireccional en la que la persona será más feliz y la compañía obtendrá lo mejor de la persona. Por ello, en RRHH trabajamos con las *capabilities* y las competencias, pero también con las emociones.

En este entorno, ¿cómo son las políticas que están desarrollando?

Es una política muy orientada a la transformación cultural que pasa por escuchar a nuestros clientes internos que nos están pidiendo más autonomía en la toma de decisiones y un entorno más ágil e inclusivo. En el fondo, estamos hablando de cómo somos capaces de tener un estilo de liderazgo totalmente distinto.

En esta transformación cultural, ¿qué reto les provoca la diversidad generacional? ¿En qué líneas están trabajando?

En el mercado laboral actual están conviviendo los *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación Z. Ello supone un reto para todas las compañías, y también para AXA, pues tenemos que trabajar y aprender conjuntamente, entre todos. En AXA estamos trabajando con los *managers* para enseñarles que el estilo de liderazgo ha cambiado y mostrarles que tienen que acelerar su transformación, pero, al mismo tiempo, los *millennials* tienen que aprender aspectos de estos líderes como, por ejemplo, la resistencia a la frustración. Por ello, hemos creado programas de *reverse mentoring* en los que conviven juntos mentores y *mentees* en temas de

management, pero al mismo tiempo el mentor se convierte en *mentee* en temas de digitalización, de colaboración o en lo que llamamos las economías abiertas. No es fácil porque cuando pones a *millennials* o Generación Y con perfiles más senior a veces tienden a absorberles, pero si realmente estás trabajando en una cultura diferente, de cambio cultural, mucho más *lean*, donde no premias estos comportamientos sino el *feedback* continuo, ayudas a esa transformación.

¿Cómo logran este *feedback* continuo?

Desde hace tiempo evitamos los típicos procesos de *performance* y el *assessment* de fin de año lo hemos transformado en un sistema continuo. Es decir, fomentamos que entre tres y cuatro veces al año se produzca un *feedback* formal. Además, en este proceso el colaborador ya no solamente cuenta con el *feedback* de su manager, sino que puede elegir a

Evitamos los típicos procesos de *performance* y el *assessment* de fin de año y fomentamos que entre tres y cuatro veces al año se produzca un *feedback* formal

tres o cuatro personas de la organización para que le den *feedback* sobre su desempeño. Con esto pretendemos alinearnos más con las nuevas generaciones que buscan el *feedback* más inmediato.

¿Hay resistencias para cambiar el estilo de liderazgo?

Encontramos resistencias porque cada generación tiene sus propias barreras, pero los mensajes son muy claros y lideramos con el ejemplo. Trabajo con un CEO que cree profundamente en esta transformación cultural y en que el estilo de liderazgo tiene claramente que cambiar.

¿En qué líneas están trabajando para lograrlo?

En AXA llevamos mucho tiempo trabajando en programas de liderazgo muy estructurados. Reciente-

mente, hemos lanzado el programa "Accelerate" que trabaja no solamente con los seniors manager, sino también con los manager. Son programas de 18 meses aproximadamente en los que equipos transversales, de diferentes funciones y edades, trabajan juntos en liderazgo con formación en aula y con actividades en el día a día, a través de web, con mentores, con *sponsors*... En definitiva, es un ecosistema para transformar el liderazgo.

Otro ejemplo es que hemos sustituido las tradicionales encuestas de clima anuales por el sistema Pulse. Se trata de un sistema que, cuando surge la necesidad, nos permite lanzar seis preguntas y en una semana tenemos los resultados. Esta inmediatez nos permite poner en marcha los planes de acción y volver a preguntar transcurridos tres meses. Además, utilizamos una metodología *lean* en toda la compañía, y fundamentalmente en operaciones, y ha cambiado radicalmente el estilo de liderazgo y la relación entre *manager* y colaborador es mucho más cercana. De hecho, con Pulse una de las ventajas competitivas que tiene AXA es el *management*, actualmente la valoración del manager directo obtiene una puntuación de 89 sobre 100.

En compañías tan planas, ¿cómo hacen realidad la promoción interna?

La promoción tal y como se ha entendido en el pasado es imposible. Estamos trabajando en cómo un colaborador enriquece el puesto de trabajo participando en proyectos transversales, cómo gestiona equipos multinacionales en remoto y cómo se va formando y desarrollando su forma de gestionar un equipo. Fomentamos mucho este tipo de prácticas y por ello tenemos programas de formación y desarrollo que abordan todas estas facetas. Aproximadamente el 40% de nuestro presupuesto se destina a formar y desarrollar en habilidades técnicas, pero otro 35% se centra en el desarrollo de programas de liderazgo.

Y en el ámbito de la diversidad de género, ¿en qué políticas están trabajando para promocionar a las mujeres?

He mencionado los programas de *reverse mentoring*, pero por sí solos no hacen nada. Por ello lo acompañamos de otras iniciativas como, por ejemplo, programas de esponsorización. Tenemos un *sponsorship tandem* en el que el comité ejecutivo trabaja con mujeres dentro de la compañía para fomentar su promoción a posiciones directivas. Esto nos ha llevado a que, hoy en día, el 38% del Comité de Dirección sean mujeres, y el 44% del Consejo de

Administración, mientras que entre managers y directivas prácticamente hemos alcanzado la paridad. Trabajamos desde una perspectiva 360° y trabajamos con mujeres interna y externamente. De modo que tenemos muchas alianzas con organizaciones como Malas Madres o Womenalia y diferentes *start-ups* que nos ayudan en que la promoción de las mujeres no sea un maquillaje sino una realidad de negocio.

¿Cómo debe ser un líder en AXA?

Siempre pensamos que un líder es el CEO o el director de una compañía, pero ese liderazgo ya está superado. Un líder es aquella persona capaz de inspirar a otros y de crear estados de opinión. Una persona puede ser un líder digital o un líder comercial, por ello estamos fomentando los diferentes tipos de *management* y de liderazgo. No obstante, en el ámbito de la promoción en AXA partimos del principio que es cada persona la que decide lo que quiere y hasta dónde quiere llegar. Por ello tenemos un *commitment* según el cual, excepto para puestos de alta dirección, el 100% de las vacantes que se abren en la compañía tienen que publicarse en la bolsa de trabajo. Este principio no solo es para AXA en España, sino para el Grupo AXA, de forma que todos los días el colaborador puede acceder a todas las vacantes que se han publicado a nivel mundial y

presentar su candidatura a las posiciones que quiere. Es una forma de retar al colaborador para que se autoforme y busque la forma de enriquecer sus competencias.

Para lograr este crecimiento profesional, ¿cómo forman a sus profesionales?

Nuestro objetivo es ser una organización *self-learning*. Por ello hemos puesto a disposición de todos los trabajadores el acceso a Coursera, una platafor-

La metodología *lean* ha cambiado radicalmente el estilo de liderazgo puesto que hace que la relación entre manager y colaborador sea mucho más cercana

ma universitaria con más de 800 formaciones online de más alto nivel a nivel mundial. Consideramos que es una ventaja competitiva porque nuestra responsabilidad es incrementar la empleabilidad de las personas.

El nivel de compromiso de los empleados de AXA se sitúa en 92 puntos sobre 100. ¿Cómo lo consiguen?

Un aspecto que nos diferencia es que cuidamos a las personas y, en este aspecto, me refiero, en primer lugar, a cómo escuchamos a las personas y cómo creamos los entornos y ponemos los medios para que las personas se sientan escuchadas. En segundo lugar, también tiene que ver la oferta de valor diferencial que ofrecemos. No solo me refiero al salario, que estamos por encima de la media del sector, sino también al desarrollo integral de las personas y cómo ellas se sienten protagonistas de su propia carrera profesional. Por este motivo, el papel de Recursos Humanos es hacer que los managers traten a sus colaboradores de la misma manera que tratarían al mejor cliente. Con el cliente tratamos de ser excelentes en servicio, en *timing*, en calidad... Así tenemos que tratar a las personas y ello pasa por estar continuamente revisando procesos y políticas, trabajando mucho con los managers y también porque el propio equipo de Recursos Humanos se transforme.

¿Y cómo se ha transformado el departamento que usted dirige para lograr los objetivos?

La propia misión de los equipos de RRHH ha cambiado radicalmente. No quiero un equipo de RRHH que se dedique a gestionar o administrar personas, sino que realmente acompañe a los profesionales, que sea el verdadero arquitecto del talento para que cada persona saque lo mejor de sí misma. Por otra parte, quiero equipos que sean punta de lanza del cambio, es decir, que sean capaces de movilizar voluntades para gestionar el cambio y esos límites que nos ponemos las propias personas porque nos cuesta salir de nuestra zona de confort.

El equipo de Recursos Humanos debe hacer que las personas se reten a sí mismas y salgan de su zona de confort.

Desde Cerca

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

Que lo importante es la actitud con la que vives. También he aprendido a buscar siempre el propósito de las cosas. Y a apasionarme por ellas y dar lo mejor de mí misma en cada momento.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Sonríe más. Es el mejor consejo que me han dado en la vida y me lo dio mi hijo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Tocaría el piano.

Tres adjetivos que la definan.

Soy empática, pongo mucha pasión en todo lo que hago y soy resiliente ante la vida.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Mi tierra adoptiva, Tapia de Casariego en Asturias, aunque también me gusta viajar a sitios desconocidos y con nuevas culturas.

¿Cómo le gusta desconectar?

Desconecto leyendo un buen libro, escuchando una buena música, pero también me desconecta charlar con un buen amigo y con un café, un rooibos o una copa de vino.

¿Quién cocina en su casa?

Yo.

¿Qué le hace reír?

Intento reírme de mí misma, pero lo que siempre me hace reír es la inocencia de un niño.

¿Cuál es su serie o película favorita?

"Memorias de África". No hay año que no la vea una vez por su banda sonora y por el coraje y la resiliencia de Meryl Streep a la hora de perseguir un sueño.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Salir a cenar con mi marido y mis hijos para celebrar cualquier cosa.

Siempre le digo a mi equipo que tienen que ser personas sanamente incómodas. Un equipo de Recursos Humanos que no sea sanamente incómodo no aporta nada a la compañía. Nuestra misión es retar al *management*, ayudar a las personas a esculpir su carrera o a reconocer sus propias emociones. Por todo ello también trabajamos en crear entornos más saludables para que dejen de fumar, aprendan a hacer *mindfulness* o realicen yoga. Todo con el objetivo de que las personas se sientan mejor consigo mismas.

Todo esto es para lo que, hoy en día, estamos llamados los equipos de Recursos Humanos, lo demás ya no tiene sentido ■

