



Tran
Tom

**Alfonso
de San Cristóbal,**
director de Recursos Humanos
de **Aegon**

Emilio Vázquez

El compromiso es potenciar a nuestros empleados para tener el máximo de su talento

En Aegon el compromiso es un camino de ida y vuelta. La compañía se compromete a potenciar el talento de todos sus trabajadores y a acompañarles en su crecimiento profesional, pero, a cambio, éstos deben estar comprometidos con la empresa. Es con esta máxima con la que trabaja el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Es decir, acompañando a toda la plantilla en su crecimiento y motivándola en su día a día. "Nuestro objetivo es crear un talento mayor y que cada vez esté más enganchado con nuestro proyecto. Ese es nuestro reto", asegura Alfonso de San Cristóbal, director de Recursos Humanos de Aegon.

¿Cuáles son sus grandes objetivos al frente de la dirección de RRHH de Aegon?

En Aegon lo ponemos todo bajo un mismo marco que nos ayuda y nos inspira, al margen de los valores, que llamamos la "batalla del *empowerment*": potenciar a nuestros empleados se traduce, por un lado, en crear un entorno de trabajo donde la gente perciba que puede aportar y que tiene espacio para crecer y, por otro lado, en potenciar un elemento de enganche, que realmente la gente de Aegon se sienta motivada. Aquí es donde entran todos los componentes de motivación, de compromiso, de enganche emocional. Esto que a priori es sencillo y quizás no muy novedoso sí lo es a la hora de trasladarlo a nuevas políticas. Esta nueva política, que es de grupo y que hacemos nuestra en local, la intentamos llevar a todas las áreas de RRHH cuando hablamos de desarrollo, de formación, de compensación y de RSE. En definitiva, nuestro objetivo y compromiso es potenciar a nuestros empleados para obtener el máximo de su talento. De nuevo son verdades sencillas que hay que ser capaces de trasladarlas a políticas y tener humildad para escuchar y actuar sobre el *feedback* que obtenes.

¿Qué políticas concretas llevan a cabo para conseguir ese compromiso de los empleados?

La gente tiene que ver que participa en la estrategia y que, además de producir y trabajar, empleas tiempo en compartir la estrategia de la compañía con ellos y en escucharles. Es por ello que hemos realizado bastantes eventos en los cuales involucramos a prácticamente la totalidad de los empleados. Un claro ejemplo es que cuando nos propusimos mejorar nuestra comunicación con los clientes organizamos un evento con toda la plantilla con el objetivo de revisar nuestra comunicación y que ésta fuera más clara. Además también reunimos a los empleados dos o tres veces al año para que participen en la estrategia de la compañía, la conozcan y la hagan suya. Siempre lo

hacemos de forma cercana, en la que ellos pueden aportar sus puntos de vista para que la gente reconozca aquello que ha visto en la intranet o ha oído en un discurso del consejero delegado, lo entienda y lo interiorice.

Esta filosofía también es palpable en la formación que Aegon ofrece a sus trabajadores. ¿Cómo entienden el desarrollo profesional en Aegon?

Entendemos la formación como un acompañamiento de aprendizaje, puesto que la compañía no va a hacer ninguna inversión que no tenga un *link* directo con nuestra estrategia. Esto hace que

La gente tiene que ver que participa en la estrategia y que empleas tiempo en escucharle

nuestra formación no se haga en función de un catálogo de acciones sino que va más allá.

¿En qué sentido?

Hemos creado el Plan Alcanza, un sistema novedoso, divertido, y sobre todo eficaz, para que la gente debata la estrategia, hable desde la perspectiva de los proyectos que tiene para ese año, e identifique la ayuda y acompañamiento que va a necesitar para conseguir sus objetivos.

¿Qué buscan con este nuevo sistema?

Más allá de pedir, queremos que la gente se responsabilice de su desarrollo y que sean ellos quienes identifiquen los *gaps* que tienen y los defiendan. Para eso, hemos creado un entorno al que asisten los diferentes departamentos o equipos de trabajo después de haber trabajado sus *gaps*. En este módulo los equipos explican y defienden sus necesidades formativas ante un miembro del Comité de Dirección, la figura del embajador del cliente, que es una figura externa

que actúa bajo la perspectiva del cliente final, y una persona del departamento sufridor, que es el que normalmente sufre el servicio del otro departamento. Estos tres miembros del jurado escuchan con atención la exposición en la que participa todo el departamento y luego decide aprobar o no las peticiones de formación y acompañamiento.

¿Por qué han decidido que la demanda de formación sea a iniciativa de los trabajadores?

Cuando redefinimos nuestro plan de formación y diseñamos el Plan Alcanza pensamos que el departamento de Recursos Humanos tiene que estar en el *back office*, dando soporte y ayudando, pero no decidiendo por la gente. En Aegon consideramos que la formación tiene que estar ligada a los procesos estratégicos de la compañía, pero cada empleado es el que tiene que asumir la responsabilidad de su formación y de su crecimiento. Nosotros le acompañamos, pero tenemos que ver ganas, actitud, que sepa lo que pide, que lo pida con un sentido y luego hay que

respetar que cada uno aprende de una forma diferente. Pero además queríamos que fuera algo fluido, dinámico, tecnológico... y, por este motivo, hemos creado cuatro módulos.

¿En qué consisten?

En la primer fase, meta, realizamos un *workshop* con los miembros de cada departamento en el que retomemos la estrategia y los principales proyectos... A partir de ahí, el empleado descubre qué tipo de apoyo necesita, que es lo que llamamos *nubes*. Luego tienen que pasar el *challenge*, que es el reto donde tienen que justificar estas necesidades, y se les aprueban o no. Después, las propuestas o *nubes* aprobadas pasan a la subasta, en la que el departamento de RRHH expondrá dos opciones formativas para cada *nube* que serán elegidas por votación entre los miembros de cada departamento. Finalmente las acciones formativas resultantes de la votación se incorporan en una aplicación interactiva donde la gente entra, tiene un avatar personalizado y encuentra

su ruta, su itinerario formativo para los siguientes meses.

¿Cómo se estructura la ruta de cada empleado?

En un entorno en el que cada uno tiene un administrador que le acompaña, donde se crean *communities* y toda la gente que tiene los mismos *gaps* pueden compartir conocimientos, donde hay bibliotecas y apoyos, donde el *manager* puede ver quien lleva un retraso a nivel formativo y le puede dar soporte. No hablamos de acciones de formación, sino de acciones de desarrollo porque puede ser en un formato donde hay un experto que está en el departamento mirando y tomando notas, para luego reunirse en un *workshop* y dar *feedback*, puede ser un *executive coaching* grupal, una acción de *elearning* combinada con un seguimiento, un *outdoor*... Tenemos que utili-

finada. De este modo la percepción de la gente cambia radicalmente porque se siente más importante, mejor tratado y como compañía tienes la seguridad de que estás poniendo el foco donde lo tienes que poner. Con lo cual para mí es la certeza y la garantía de que estamos aportando negocio, de que estamos ayudando a que los resultados se alcancen de una manera más eficaz, en un plazo menor y de forma sostenible. Nuestro objetivo es crear un talento mayor y que cada vez esté más enganchado con nuestro proyecto. Ese es nuestro reto.

¿Cómo está repercutiendo esta filosofía de la compañía en la motivación de los trabajadores?

Viendo el *benchmark* respecto a otras compañías de España y del grupo a nivel global, hay un elemento de una cierta fidelidad o una tendencia a

esos aspectos tienen un impacto mayor en lo que es nuestro compromiso con los empleados y yo creo que es bonito tener un panorama por delante donde seguir trabajando y experimentando con nuestros empleados. Lo importante es tener la percepción de que la gente es honesta, que tiene la generosidad de darte un *feedback* sincero sobre lo que opina y que perciba que tú estás trabajando.

¿Estáis encontrando dificultad para encontrar el talento que necesitáis?

Desde mi punto de vista, la creencia de que en momentos de crisis es más fácil encontrar talento es falsa. Siempre es complicado encontrar y atraer el buen talento, el talento real y tal y como lo defines en tu compañía puesto que cualquier profesional, aunque sea brillante, no vale para cualquier compañía ni para cualquier momento de la organización. Yo creo que esto es importante y merece la pena tomarse su tiempo, hacer un trabajo fino y con procesos bien armados para tener la garantía de que el profesional que vas a incorporar va a ser un profesional de éxito y que para él también es una apuesta acertada. Hay que cuidar mucho el proceso de selección para tener la garantía de que ese talento es justo el que necesitas.

¿Qué retos de futuro se ha fijado como director de Recursos Humanos de Aegon?

Ahora mismo tenemos el camino bien definido, lo tenemos bien articulado y bien trasladado a la gente, yo creo que tenemos un nivel de enganche estupendo, que todavía puede mejorar y tiene que mejorar a medida que vayamos aportando más a nuestros empleados, pero creo que hay un reto importante de persistencia. Es decir, de mantener, de ser capaz de no saltar a otro tipo de políticas. Si la estrategia de negocio es estable, las políticas a nivel de compromiso tienen que mantener una línea. Creo que para la gente es muy importante el hecho de tener ese horizonte claro en materia también de Recursos Humanos. Al final la base es el sentido común, puede haber cambios y evolución, pero al final la gente tiene que ver que en la base hay una consistencia y que las promesas no cambian. La gente tiene que ver que hay un camino coherente con la estrategia de negocio y desde ahí percibirán que el valor aportado para ellos como talento y como profesionales sigue siendo una realidad ■

angelazorrilla@equiposytalento.com

Nuestro Plan Alcanza cumple nuestra promesa con el empleado de decirle "tú eres quien dirige esto"

zar todas las posibilidades que tenemos al alcance y ahí el empleado tiene todo el derecho de exigir creatividad a la compañía y romper los esquemas clásicos de las acciones de formación de catálogo. Esto es lo que llamamos Plan Alcanza, un plan de aprendizaje 180° que cumple nuestra promesa con el empleado de decirle "tú eres quien dirige esto"

¿Qué ventajas aporta este sistema más interactivo con los trabajadores?

La gente lo aprovecha, va con otra actitud, lo recuerda, aprende... pero durante todo el proceso cumplimos nuestra máxima de potenciar a los empleados y que ellos sean los protagonistas en todo el proceso. No se trata de invertir mucho más, sino de invertir mejor y de forma mucho más

hacer ciclos bastante largos que en Aegon España es más acentuado que en el resto del mundo.

Entonces la crisis no les está reduciendo sus presupuestos en este ámbito ¿no?

Si nosotros adoptamos este compromiso con nuestra gente no vamos a relajarlo, de la misma forma que tampoco rebajamos la inversión en acompañamiento, aprendizaje y desarrollo porque las circunstancias externas te permitan hacerlo, sino que nos comprometemos a permanecer ahí. Esto es compatible con ser muy exigente internamente, aquí queremos talento, queremos que saques tu máximo talento para que la compañía se beneficie y tú te beneficies en términos de crecimiento profesional. A pesar de que el panorama externo es duro, como compañía no hemos rebajado ni un ápice nuestro nivel de autoexigencia.

¿Qué respuesta tienen en las encuestas de clima?

El *feedback* que hemos obtenido de la gente en este último año ha sido de una mejoría en todas las dimensiones. Es cierto que no caemos en la autocomplacencia y seguimos identificando dónde tenemos que mejorar sobre todo cuáles de

al detalle

Aegon en cifras

- La empresa cuenta con 322 empleados y tiene previsto un incremento del 30% de empleados en los próximos años.
- La compañía alcanza un 10,5% de empleados incorporados a la plantilla en los últimos 18 meses y asegura que el 50% de los nuevos puestos son promoción interna en puestos medios y *senior*.