

Marije Scholma, subdirectora general y directora de RRHH de Nationale-Nederlanden

Hay que informar mejor sobre qué sistemas contribuyen a la buena calidad de vida en la jubilación

Marije Scholma es la directora de RRHH de Nationale-Nederlanden España, cargo que ha asumido tras pasar por varias responsabilidades internacionales en el Grupo. Su reto es continuar con el proyecto de transformar la organización hacia un modelo agile, y también optimizar las políticas de gestión de personas que contribuyen hacer de esta compañía un excelente lugar para trabajar.

Lleva alrededor de un año en el puesto. ¿Cómo es el departamento de RRHH que se encontró y qué retos se ha marcado para su desarrollo?

Sí, la verdad es que, aunque suene a tópico, el tiempo pasa muy rápido. Lo primero que debo decir es que soy muy afortunada. El departamento que me encontré a mi llegada estaba, y está, formado por un equipo de personas profesionales, comprometidas, cercanas. Así que, con tan buena base, fijar objetivos a corto, medio o largo plazo resulta muy fácil. Antes de que yo me convirtiera en directora de RRHH en Nationale-Nederlanden España ya se había andado mucho camino y, por eso, mi principal propósito es hacer todo lo que esté en mi mano para seguir cumpliendo con la imagen de empleador moderno e innovador orientado a mantener un ambiente de trabajo familiar y humano.

Un impacto importante dentro del área, en este momento, es el enfoque en la transformación a compañía *agile*. Un proyecto muy ambicioso y motivador que necesita un apoyo continuo y directo a los equipos.

¿Qué diferencias encuentra en la forma de trabajar en Nationale-Nederlanden España y la que hay en la casa matriz?

Empecé mi carrera en la compañía en 2005 y, durante trece años, tuve la suerte de asumir diferentes cargos hasta convertirme en head of Internal and External Communications del Grupo NN en el 2015. Eso quiere decir que siempre he estado ligada a proyectos de cariz internacional y, para llevarlos a cabo, es imprescindible la colaboración y empatía entre diferentes unidades de negocio.

Como empleados de un grupo internacional con matriz en Holanda y presencia en otros países, sabemos de la importancia de sentar las bases de una cultura corporativa sólida que, a su vez, favorezca las sinergias. Por eso, aunque con las peculiaridades de cada país, la filosofía es muy parecida y, por tanto, la forma de trabajar, también. Por ejemplo, nuestros valores: "Somos claros, estamos comprometidos y cuidamos de nuestros clientes" son una máxima a seguir en los 18 países en los que tenemos presencia a la hora de trabajar y tomar decisiones de forma globalizada y también local.

Es cierto que, desde Holanda, la perspectiva general es más clara al tratarse de la "casa madre" y, en mi caso, haber liderado proyectos de transformación como el cambio de marca, reestructuración, IPO, o la adquisición de la compañía Delta Lloyd me ha servido para apostar por metodologías de trabajo colaborativas que sirvan para obtener los mejores resultados en los equipos de trabajo.

Cuentan con una valiosa marca comercial en el mercado. ¿Lo es también de cara a posibles candidatos? ¿Cómo trabajan su *employer branding*?

Sin duda. Dentro de nuestra organización, el *employer branding* es una de las prioridades en la estrategia no solo de RRHH si no de compañía.

Nuestro compromiso con las personas que forman parte de Nationale-Nederlanden es dotarlas de todos los medios a nuestro alcance para que se desarrollen profesional y personalmente

Somos de los que pensamos que contar con personas motivadas y comprometidas se traslada directamente a la satisfacción de nuestros clientes y, para nosotros, eso es una prioridad. Pero es que, además, parece que lo estamos haciendo bien y en los últimos años nos hemos asentado como referentes en este campo siendo, en muchas ocasiones, caso de éxito. Prueba de ello son nuestras certificaciones Top Employer o Best Workplaces, que nos afianzan en esa posición.

Nuestro compromiso con las personas que forman parte de Nationale-Nederlanden es dotarlas de todos los medios a nuestro alcance para que se desarrollen profesional y personalmente y las iniciativas relacionadas con *employer branding* nos empujan a elegir el buen camino y nos animan a seguir trabajando en esta línea. Para nosotros, *employer branding* no es solo un concepto; el mantra "Tú importas" forma parte de nuestro día a día.

Una de las claves de su negocio son los productos/servicios que ayudan a mejorar la calidad de vida de los profesionales. ¿Cómo se aplica internamente esta máxima? ¿Cómo es el sistema de compensación y beneficios de Nationale-Nederlanden para sus empleados?

A nadie se le escapa que una de las propuestas de valor más importante de cara a captar la atención de tus candidatos es lo que puedes ofrecerles en materia de compensación y beneficios. Hoy en día, una buena política en ese sentido marca la diferencia y puede hacer que tu compañía sea más atractiva frente al resto. Para conseguirlo, es imprescindible tener en cuenta aspectos como flexibilidad, conciliación o desarrollo dentro de tu oferta. Y es que, además, somos de los que piensan que si ofreces autonomía, flexibilidad y un entorno saludable que facilite el desarrollo profesional y personal de tus empleados, el nivel de compromiso por su parte será mucho más alto.

Por eso, dentro de nuestra apuesta por las personas, seguimos un enfoque de *total rewards*, reconociendo que la remuneración no solo se basa en el salario sino, también, en elementos no monetarios como equilibrio trabajo-vida, el desarrollo del talento o el reconocimiento profesional. Son muchas las iniciativas, lideradas desde RRHH, pero podría resumirlas en torno al denominado *wellbeing* desde tres ángulos. En lo que se refiere al bienestar físico, destacamos por ser una empresa en la que nos preocupamos por establecer un equilibrio entre lo profesional y el bienestar de nuestros empleados, siendo una área en la que contamos con propuestas claramente diferenciadoras: servicio de fisioterapia y médico en la propia oficina, flexibilidad horaria para que cada uno se organice como quiera o necesite...

Por otro lado, en el aspecto mental apostamos por el desarrollo y la formación no solo centrados en los conocimientos técnicos sino también con espacio para habilidades.

Por último, me gustaría destacar el plano más emocional en el que entra en juego el factor humano con propuestas centradas en crear una cultura y ambiente corporativos positivos fomentando la cercanía, el trato humano, respeto, etc.

¿Qué proyectos novedosos destacaría en esta área?

Una iniciativa novedosa dentro de ese campo es la puesta en marcha de un club de corredores donde facilitamos el tiempo y los entrenadores para mantenerse en forma. Su creación fue ligada a nuestro patrocinio de la Nationale-Nederlanden



San Silvestre Vallecana y, hoy en día, sigue siendo un éxito y una de las cosas más valoradas e impactantes en nuestras entrevistas con candidatos.

Otro punto destacable que demuestra nuestro compromiso con la conciliación y el equilibrio del binomio trabajo-vida del que hablaba antes es la apuesta firme por el modelo de teletrabajo. Algo que ha hecho posible que el 95% de nuestro equipo trabaje desde casa de forma habitual uno o dos días por semana. Ahora, trabajamos en un proyecto específico destinado a conseguir que ese 5% restante, correspondiente a empleados de Servicio de Atención al Cliente, pueda sumarse a este gran beneficio lo antes posible.

España es un país en el que aún no se ha consolidado una cultura de ahorro de cara a la jubilación. ¿A qué achacan esta diferencia con otros países de nuestro entorno?

Exacto, como expertos en servicios financieros, la experiencia nos dice que España aún tiene mucho terreno por abarcar en comparación con países de su entorno. Algo de lo que puedo opinar directamente ya que soy holandesa y, además, estoy familiarizada con otros sistemas de ahorro europeos orientados a la jubilación y que son obligatorios como complemento al sistema público.

En España, solo el 15,5% del tejido empresarial tiene constancia de esta obligatoriedad de los planes de previsión social en algunos de los países del entorno europeo; por tanto, una de las conclusiones principales es que hay una falta evidente de conocimiento. A eso se le suma que España, durante los últimos años, se ha distinguido por contar con un sistema público consolidado y bon-

dadoso, pero cuando las necesidades de las personas y la situación social cambian, conviene revisar el modelo. La innovación, la transparencia y la claridad son claves.

Recientemente, hemos dado a conocer los datos del "Barómetro de Previsión Social Empresarial" liderado por el área de Nationale-Nederlanden Employee Benefits y los resultados son muy reveladores. Volviendo al tema de la compensación y beneficios, llama la atención que, a pesar de que todavía son pocas las compañías implicadas en materia de

El barómetro realizado por Nationale-Nederlanden Employee Benefits recoge que los sistemas de ahorro complementario son una herramienta de atracción de talento

previsión social para la jubilación, los directivos de Recursos Humanos identifiquen y reconozcan varias ventajas. Por ejemplo, el 67% de los consultados reconoce que los sistemas de ahorro complementario mejoran la percepción de la empresa por parte de los empleados, y en un 49% de los casos los presentan como una herramienta de atracción de talento.

¿De quién cree que debe ser la responsabilidad en este ámbito, del empleador o del empleado?

Un simple vistazo a cualquier telediario nos basta para reparar en que la opción de complementar la

pensión pública que recibamos en el momento de la jubilación es una de las incertidumbres que, como sociedad, debemos atender con urgencia. Especialmente en lo que al papel de las empresas atañe.

Puede decirse que la responsabilidad está dividida entre ahorro colectivo (a través de la empresa) o individual porque ambas partes tienen instrumentos a su alcance que sirven para tomar una mayor cultura frente al ahorro. Lo que es innegable es que la empresa cuenta con una posición de excepción para asumir un papel relevante por medio de buenas prácticas en materia de jubilación y planes de pensiones.

Volviendo a nuestro barómetro, vemos que una causa relevante es que la falta de formación y concienciación en cuanto a la necesidad de ahorrar para poder cumplimentar las pensiones de jubilación sigue siendo una realidad. En este sentido, a pesar de que solo el 54% de las empresas considera necesario un asesoramiento por su parte para ayudar a sus trabajadores a planificar la jubilación, nuestra experiencia nos dice que, cuando hemos dado cursos de formación como expertos en este asunto, la aceptación ha sido muy buena y muy bien valorada por los trabajadores.

En este escenario, puede decirse que la empresa, directivos y trabajadores tienen que ser conscientes de anticipar o no una solución de jubilación en función de sus necesidades, capacidad y situación específica.

¿Qué aconsejaría a una empresa que, como ustedes, quiere que sus profesionales tengan una buena calidad de vida cuando dejen de estar activos laboralmente?

Como empresa especializada en ofrecer servicios financieros, confiamos en el sistema público de pensiones, pero, al mismo tiempo, apostamos por modelos complementarios. Nos alineamos con el 64,5% de los empleados a los que hemos encuestado los cuales afirman que para poder mantener su nivel de ingresos en el momento de la jubilación, será necesario contratar un seguro de ahorro.

Con la situación actual, cada vez son más los que se posicionan a favor de un rediseño del sistema de pensiones tradicional en el que las empresas pueden jugar un papel fundamental a través de buenas prácticas en materia de jubilación. Son ellas quienes pueden liderar esta transformación cultural empezando por trasladar a los empleados la necesidad de destinar recursos a un plan de previsión social complementario. Para ello, y como he señalado, es fundamental la formación y el fomento del conocimiento financiero de tal modo que se ponga en valor la concienciación sobre la situación que nos puede esperar en el momento de jubilarnos y, así, de la necesidad de una solución u otra.

Como expertos recomendamos una mayor planificación y la apuesta por el ahorro periódico a largo plazo. En España prima la planificación a corto plazo lo que hace que, en general, los trabajadores no destinen ahorros suficientes a objetivos a largo plazo. Algo muy relevante para el mundo de las empresas que ven en este punto una opción de mejora considerable.

Como se ve, la situación es compleja y, por eso, es necesario diseñar y ofrecer productos innovadores que tengan en cuenta todas las peculiaridades del mercado y se adapten a las necesidades del cliente ■