

ENTREVISTA A PEDRO RIBES PRECKLER

Director corporativo de RR.HH. del Grupo Catalana Occidente

En la actualidad, el Grupo Catalana Occidente ocupa la 6ª posición en el sector asegurador español, y la 2ª posición a nivel mundial en el seguro de crédito (seguros que protegen a las empresas de los riesgos de impago asociados a la venta de productos y servicios a crédito). En total, el Grupo Catalana Occidente cuenta con más de 7.300 empleados, tiene presencia en más de 50 países y da servicio a más de 4.000.000 de clientes. Su red consta de más de 1.600 oficinas y cerca de 19.000 mediadores. Tiene dos líneas de actividad diferenciadas: negocio tradicional (que opera a través de las marcas Seguros Catalana Occidente, Plus Ultra Seguros, Seguros Bilbao, NorteHispana Seguros y Previsora Bilbaína) y el negocio del seguro de crédito, que opera a través de las marcas Atradius, a nivel mundial, y Crédito y Caución en España.

Desde el año 2000 el Grupo Catalana Occidente ha registrado un importante crecimiento por adquisiciones, ¿cómo ha influido en la evolución de su modelo de gestión de personas?

Sí, en los últimos años el Grupo Catalana Occidente ha experimentado un importante crecimiento a través de adquisiciones y por ello, su plantilla se ha multiplicado, ya que siempre se ha apostado por mantener el conocimiento y la experiencia de los profesionales de las compañías adquiridas. Uno de nuestros intereses en todas las adquisiciones ha sido siempre preservar el valor, entendiendo que el valor de los negocios está en sus clientes, en su canal de distribución y en su equipo.

En este contexto y para que las compañías que integran el Grupo puedan trabajar de manera coordinada, hemos establecido diferentes modelos de gestión.

Por ejemplo, desde un punto de vista técnico y de negocio se han puesto en marcha unos comités donde están representadas todas las áreas funcionales y en las que las compañías interactúan compartiendo experiencias y criterios.

También hemos implantado sistemas para compartir recursos en algunas actividades. Por ejemplo, hemos desarrollado plataformas que dan servicio a todas las compañías del Grupo en el negocio tradicional en informática, gestión de siniestros de frecuencia y atención telefónica.

En definitiva, estas sinergias nos permiten optimizar el funcionamiento operativo y estar más coordinados, al mismo tiempo que conseguimos mejorar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Es importante destacar que el crecimiento es uno de los tres pilares estratégicos del Grupo Catalana Occidente, junto con la rentabilidad y la solvencia, y esta orientación es determinante en nuestra forma de actuar, también con las personas.

¿Cuáles son las bases de su filosofía en el ámbito de la gestión de personas?

Las personas son la clave de la diferenciación. Una organización puede ser buena y exitosa si es capaz de lograr que emerja el talento de las personas que la componen.

Por ello, es importante que las empresas establezcan las condiciones óptimas para el desarrollo del talento como puede ser a

través de la formación; la motivación de los equipos; facilitando el desarrollo profesionales, etc.

Una de las claves para lograr esta filosofía de gestión es la calidad directiva, y una de las formas más consistentes de mantener la calidad directiva es la cultura de la organización.

En los últimos años han puesto en marcha el Proyecto Cultura, ¿qué importancia dan en el Grupo Catalana Occidente a la cultura empresarial? ¿En qué punto se encuentra este proyecto?

El Proyecto Cultura es una iniciativa que nos ha permitido compartir los valores del Grupo y trabajar con mayor intensidad en aquellos valores que queremos reforzar.

Decidimos iniciar este proyecto con la identificación de nuestras claves culturales que son:

1. Personas – “creemos y confiamos en las personas”



2. Compromiso – “nos comprometemos con lo que hacemos”
3. Austeridad – “evitamos lo innecesario”
4. Visión a largo plazo – “gestionamos de forma sostenible”
5. Autocrítica – “somos exigentes con nosotros mismos”
6. Innovación – “asumimos nuevos retos”

Una vez identificadas, consideramos esencial la participación de todo nuestro equipo para comprobar si los comportamientos observados están alineados con dichos valores. Tras este proceso, la síntesis de nuestras conclusiones fue:

- La cultura del Grupo Catalana Occidente se basa en una historia de éxito, que orienta nuestro futuro.
- La ética es el origen de la cultura y su expresión es el servicio.
- La organización considera relevantes las claves culturales definidas y, se identifica con ellas y el comportamiento observado está alineado con las mismas.
- Se debe prestar aún más atención a las personas, en especial al reconocimiento.
- La autocrítica es importante, orienta la mejora.
- La innovación es la única forma de anticiparse a los retos.
- La calidad de la dirección es la clave de los logros del equipo.
- La apuesta por la gestión del talento es nuestra de la mejor garantía de futuro.

De esta forma, el Proyecto Cultura está contribuyendo a reforzar la cohesión de los equipos y también a enfocar otros proyectos transversales que han nacido en paralelo, como el Proyecto Xplora; el Proyecto Gestión de Talento o el Proyecto Nuevo Entorno de Trabajo (NET).

“Los departamento de RR.HH. debemos generar oportunidades para que fluya el talento de las personas”

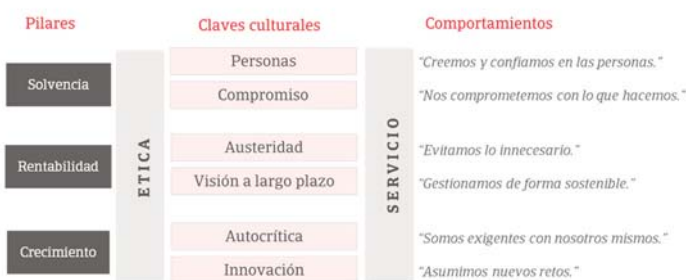
¿Qué valores son indispensables para el éxito del negocio en el Grupo Catalana Occidente?

Como indicaba anteriormente, los valores del Grupo Catalana Occidente son las personas, el compromiso, la austeridad, la visión a largo plazo, la autocrítica y la innovación. En este sentido, los pilares en los que se basa la política de Recursos Humanos del Grupo son:

- La retribución justa y competitiva.
- La transparencia y la información veraz.
- El respeto a la dignidad de las personas.
- Una cooperación sostenida en el tiempo.

Tras varias ediciones ya desarrolladas, ¿qué aporta el Programa de Desarrollo Corporativo a su compañía?

En 2010 iniciamos un programa interno que hemos denominado Programa de Desarrollo Corporativo en el que participan jóvenes recién incorporados que, a lo largo de seis meses, obtienen una visión global sobre todas las áreas de negocio del Grupo Catalana Occidente. Se trata de un programa mixto en el que participan profesores externos que explican conceptos y herramientas, y también participan nuestros directivos, que exponen cómo gestionamos la actividad.



La Conciliación de vida laboral y vida personal es una prioridad para los profesionales



NIKO & KLAUS

PeopleMatters es líder en implantar las medidas más adecuadas en cada empresa para la conciliación de la vida laboral y personal en cada etapa

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel. +34 91 781 06 80
World Trade Center - Edificio Sur, 2ª Planta
Muelle de Barcelona - 08039 Barcelona - Tel. +34 93 344 32 84
www.peoplematters.com





El programa finaliza con un proyecto en equipo, en el que tratamos de que la composición sea pluridisciplinar. Esta iniciativa nos permite integrar a las personas que se incorporan y crear lazos profesionales. El resultado está siendo muy positivo, en las cinco ediciones que llevamos ya han pasado por el programa más de 100 jóvenes.

La velocidad del cambio se ha acelerado en los últimos años y el proceso no ha terminado. De todo eso, ¿cree usted que emergerá una nueva realidad o que el cambio será ya la forma habitual de trabajar, debido a esta continua transformación digital en la que vivimos?

Es evidente que vivimos un período de cambios a nivel tecnológico, económico y social que condicionan el negocio pero también la forma de trabajar en las empresas. Sin embargo, no hay que olvidar que el cambio ha sido una constante en la evolución lógica de la sociedad. En el momento actual, la transformación digital actúa como catalizador de esos cambios que comentábamos y por tanto, cualquier empresa con una actitud innovadora y con visión a largo plazo debe ser consciente de este nuevo escenario y adaptarse a los cambios.

¿Cuál es el papel que debe asumir el responsable de la gestión de personas en esta nueva etapa? ¿Cómo cree que debe ser el papel de las direcciones de personas en la transformación de las empresas?

El papel que debe asumir es el de preparar y dotar a la organización de las competencias que va a necesitar en el futuro. Estoy convencido de que en el futuro cobrarán importancia nuevas capacidades para liderar equipos como la transformación digital, la gestión del talento o la gestión de la cultura organizativa.

¿Cuál cree que es la principal misión de un líder dentro de la empresa? ¿Qué valores y principios debe tener?

Una definición clásica de liderazgo dice que el liderazgo existe si existen seguidores, y las personas se adhieren a los proyectos cuando creen en ellos y coinciden con sus motivaciones e intereses, y pueden aportar. Por ello, considero que los principios y valores, a los que nos hemos referido, son necesarios para generar un clima de confianza que genere adhesión al proyecto, pero además son necesarios otros requisitos: un proyecto definido, una comunicación clara y una actuación coherente.



También el contexto organizativo y las condiciones de trabajo son importantes para facilitar la actividad, y para hacer atractiva la organización. Los estudios más recientes sobre atracción de *employer branding* destacan, como atributos deseados, la participación, la flexibilidad y la innovación, y por encima de todas ellas la ética en la gestión.

En esta etapa de transformación en las empresas es importante generar espacios colaborativos. ¿Cómo se fomentan las relaciones transversales dentro de su empresa?

En el Grupo Catalana Occidente tratamos de fomentar la cooperación y la cohesión del equipo con diferentes sistemas de gestión.

Por ejemplo, nuestro sistema de dirección por objetivos parte de un análisis crítico que, anualmente, debemos hacer todo el equipo directivo sobre las realizaciones del ejercicio, que nos debe servir de reflexión para fijar nuevos objetivos.

Otra actividad destacada son las jornadas directivas sobre el Proyecto Cultura, en las que todos los directivos reflexionamos sobre una clave cultural, compartimos

ponencias y trabajamos en talleres. Los temas que estamos abordando son innovación, personas y autocrítica.

“El Grupo Catalana Occidente tiene una larga trayectoria en su apuesta decidida por la formación y el desarrollo profesional, tanto de nuestros empleados como de nuestros agentes”

También hemos puesto en marcha el Proyecto Xplora, un programa específico de innovación que nos permitirá adquirir conocimientos y herramientas para impulsar nuestra actividad. Una de ellas es la plataforma Xplora que está diseñada para que los empleados puedan proponer ideas que permitan al Grupo Catalana Occidente crear nuevos modelos de negocio así como mejorar nuestros productos y servicios. Además, hemos iniciado un nuevo proyecto de transformación del entorno de trabajo, denominado Proyecto NET. Los objetivos que persigue esta iniciativa son mejorar la productividad, la eficiencia y fomentar la

colaboración entre equipos. A ellos se suman el permitir una mayor flexibilidad; optimizar los espacios; aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y contribuir a mejorar aspectos ligados a la cultura organizativa como son la atracción, desarrollo y retención del talento así como alimentar el carácter innovador de manera constante.

¿Cuál cree que es el factor de éxito para que un equipo funcione?

Creo que, en general, la cultura del trabajo, ha primado excesivamente el éxito individual y por ello, las organizaciones han desaprovechado muchas oportunidades. El éxito o el fracaso nunca dependen de una sola persona porque están condicionados por un entorno y por un equipo. Este criterio no está reñido con el esfuerzo individual o la valoración de la contribución, que son imprescindibles, pero el éxito y el fracaso deben ser compartidos por varias razones. En primer lugar, el fracaso es una oportunidad para aprender y mejorar a partir de un análisis constructivo en el que la suma de percepciones enriquece, mientras que desde la individualidad, el fracaso provoca frustración y parálisis. En segundo lugar, el éxito compartido estimula y fortalece, pero desde la experiencia individual acomoda y no predispone al reto.

La solidez de un equipo es una garantía de continuidad, y probablemente una de las dificultades en la gestión de personas es reconocer la contribución individual manteniendo la cohesión del grupo y el compromiso de todos.

“El éxito o el fracaso nunca dependen de una sola persona porque están condicionados por un entorno y por un equipo”

¿Por qué, en ocasiones, no funciona el trabajo en equipo contando la empresa con unos trabajadores altamente cualificados?

En ocasiones, este tipo de situaciones se producen porque la cultura o el estilo de liderazgo reconoce excesivamente la individualidad, y aunque tengamos claro el diagnóstico, nos preocupa introducir cambios que supongan un riesgo. Lo cierto es que el mejor momento para iniciar cambios es cuando las cosas van bien porque disponemos de recursos para corregir errores y tenemos una oportunidad para mejorar. Preocupa el cambio porque supone incertidumbre pero la mayor debilidad es, seguramente, la dificultad de gestionar el cambio.

¿Cómo, desde los departamentos de RR.HH., debemos cuidar a nuestras personas para que puedan ofrecer lo mejor de sí mismos?

Generando oportunidades para que fluya su talento. Es decir, facilitando su desarrollo profesional a través de la formación, favoreciendo un entorno de trabajo positivo y motivador, que posibilite su participación y contribución; orientando su actividad mediante el establecimiento de objetivos claros y retos alcanzables, y ofreciendo feedback profesional para poder mejorar.

¿Cómo se valora en el Grupo Catalana Occidente la incorporación de las nuevas generaciones en términos de innovación, nuevos valores y compromiso?

En primer lugar, conviene recordar de nuevo que el Grupo Catalana Occidente ha protagonizado en los últimos años distintas operaciones corporativas con las que ha ido incorporando compañías. Fruto de esa política de crecimiento, desde el año 2000 el Grupo ha multiplicado por cinco su plantilla, al apostar por el mantenimiento de los puestos de trabajo.

Ante esta realidad, hemos tenido que adaptarnos para que ese crecimiento fuera eficiente y rentable, y nos permitiera seguir generando recursos para mantener la senda del crecimiento. Por ejemplo, un empleado que antes sólo gestionaba los siniestros de frecuencia de una de las compañías, ahora se ha convertido en un gestor multicompañía.



Esto nos ha obligado a modificar nuestra manera de operar, también ha implicado cambios en los sistemas informáticos y formación.

Respecto a la captación de talento, tenemos una estrecha relación con el mundo académico y universitario que se materializa a través de acuerdos para prácticas de las que puede derivarse la contratación a la empresa, interacción de la empresa con escuelas y universidades mediante la participación en programas formativos o de postgrado. Además, es una prioridad el desarrollo y crecimiento de nuestros profesionales dentro del Grupo.

Estamos convencidos de que las nuevas generaciones suponen una oportunidad para innovar y a la vez, un reto que nos debe ayudar a mejorar como organización.

¿Cuál cree que es la imagen como empleador que transmite el Grupo Catalana Occidente?

El Grupo tiene una larga trayectoria en su apuesta decidida por la formación y el desarrollo profesional, tanto de nuestros empleados como de nuestros agentes, siendo pioneros en la creación de un programa de profesionalización de agentes, que es una referencia en el sector asegurador.

Además, el Grupo ha apostado por la captación de perfiles junior con el objetivo de fomentar y apostar por su desarrollo profesional dentro de la organización.

Considero que el Grupo Catalana Occidente transmite una imagen de organización en crecimiento, solvente e innovadora, que opera en una actividad compleja y en transformación, que genera retos y oportunidades de desarrollo profesional.

¿Cómo se capta, promueve y fideliza el talento profesional en el Grupo Catalana Occidente?

Sobretudo siendo coherentes: haciendo lo que decimos y cumpliendo nuestros compromisos.

Por último, le agradeceríamos un mensaje para los asociados de AEDIPE.

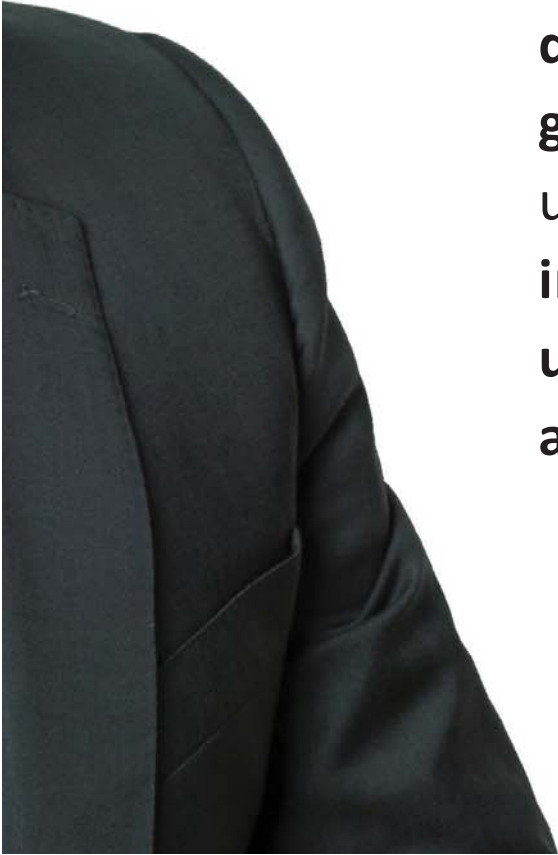
Como miembro de AEDIPE quisiera compartir con vosotros la satisfacción de un proyecto común. Tenemos la suerte de poder dedicarnos a una actividad de personas y para las personas. La gestión de personas es un reto que plantea cuestiones y dilemas complejos y no existen soluciones universales. Por ello, desde nuestra experiencia todos podemos aportar. Os invito a que hagáis de nuestra asociación un espacio de participación, en el que podamos compartir reflexiones, buenas prácticas e inquietudes. Tenemos una gran oportunidad de mejorar nuestra profesión. Gracias a todos por compartir vuestro tiempo que es vuestra vida.



CV. PEDRO RIBES

Nací en Barcelona, hace 54 años, estoy casado y tengo cuatro hijos. Me dedico a una profesión apasionante, en la que lo más importante son las personas. Estudié psicología y vi que para entender y aportar en el mundo empresarial requería formación por lo que cursé un MBA, y postgrados en dirección de entidades aseguradoras, dirección de formación, derecho laboral, y otros, pero aún me queda mucho por aprender.

He desarrollado mi carrera profesional en el Grupo Catalana Occidente, de lo que estoy muy orgulloso. He aprendido de mis errores y también de los aciertos de otros. Formo parte de un equipo excepcional, sobre todo porque son buenas personas, que siempre están dispuestas a afrontar nuevos retos.



“Estamos convencidos de que las nuevas generaciones suponen una oportunidad para innovar y a la vez, un reto que nos debe ayudar a mejorar como organización”