

“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LIBERTY SEGUROS”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Liberty Seguros pertenece al grupo Liberty Mutual Insurance compañía estadounidense con sede en Boston. Fue fundada en 1912 con el lema “ayudar a la gente a vivir vidas más seguras”. Es la 6^a mayor compañía del mundo por primas en seguros de bienes y servicios, y la tercera compañía estadounidense. Está presente en 19 países, con más de 900 oficinas y de 50.000 empleados por todo el mundo.

Liberty Seguros llegó a España en el año 2001, con el objetivo de situarse entre las 10 primeras compañías en el mercado de seguros de automóvil. En 2016 ocupa la 7^a posición en este ámbito en el mercado español.

En 2003, y tras la compra e integración de Seguros Génesis, se adopta un eficaz sistema de negocio multicanal sustentado en las unidades de Mediadores, Socios Institucionales y Directo. Hoy en día cuenta con tres marcas: Génesis, Regal y Liberty que ofrece seguros en todo el país, donde tiene más de 1.100 empleados ubicados, principalmente, en las tres sedes del Grupo en España: Madrid, Bilbao y Barcelona.

Liberty Seguros está muy orgullosa de sus empleados a los que consideran que tienen algo que les identifican, y son los valores que poseen: compromiso, logro, orientación al cliente y actitud positiva. Con el compromiso, se trata de actuar de acuerdo a los objetivos de la compañía, hacer lo que se dice, poner ganas y buscar satisfacción en hacer las cosas o ir más allá de su responsabilidad. La orientación al logro, se traduce en buscar, superar o romper estándares establecidos, no ser conformistas y pensar que siempre se puede conseguir más o hacer un esfuerzo adicional cuando es necesario. Con la orientación al cliente, sitúan al cliente en primer lugar, para sorprenderle, estar atentos a sus necesidades, proponer soluciones que aporten valor para el cliente y hacer seguimiento de los compromisos. La actitud positiva, se refiere a hacer las cosas con ímpetu, con buen espíritu, con alegría, y trabajar para conseguir los objetivos disfrutando.

Son cuatro valores que se ven reflejados día a día en todo proceso que ejecuta la compañía. Por ello, Liberty trabaja para transformar la empresa de forma que se reconozcan los comportamientos asociados a estos valores, gracias a iniciativas y proyectos innovadores, como VIVA (Viviendo los Valores). Tras este proyecto, cada año se reúnen un conjunto de personas (involucra al 90% de empleados) procedentes de varios departamentos y sedes para, de manera voluntaria, fomentar la cultura corporativa y promover los valores. El equipo realiza hasta más de 30 actividades al

año, entre acciones solidarias de recogida de alimentos, concurso de repostería... y con ello demuestran que generar esa cultura de valores y dar importancia a las personas de la compañía no es algo que únicamente provenga de la dirección, sino que también se construye de abajo a arriba con la implicación de todas las personas de Liberty.

Liberty Seguros ha implantado una nueva forma de trabajo basado en el proyecto Liberty Management System (en adelante, LMS) elaborado por el departamento de Recursos Humanos, que consiste en una nueva manera de trabajar sobre la base de la mejora continua y la excelencia, ayudando a transformar las operaciones y procesos además de ofrecer valor a clientes, mediadores y empleados. El LMS es un departamento dedicado a empujar esta transformación en la forma de trabajar de todos los empleados así como de los colaboradores que llevan a cabo los proyectos de forma transversal. De esta manera escuchan tanto a clientes como mediadores, y se tiene en cuenta las opiniones de todos los equipos ya que pueden proponer ideas, cambios que permitan encontrar soluciones y mejoras en los procesos de la compañía.

Por este proyecto de innovación, la compañía Liberty Seguros fue galardonada en el año 2015 en la XIII Edición de los Premios organizados por Emprendedores & Empleo que se encarga de premiar las iniciativas más innovadoras en RR. HH. cada año, y lo definen como “La implantación exitosa de una novedad o mejora en la gestión de la relación de la organización con sus empleados que contribuye positivamente al rendimiento empresarial y a la mejora de los comportamientos organizativos”. Los criterios que valoran para la innovación de las experiencias que reciben son la creatividad y la orientación a resultados.

M^a Eugenia Mugerza, Directora del área de Talento de Liberty Seguros asegura que aunque se encuentren en épocas de cambios e innovación, lo que no van a cambiar son las personas, ya que afirma “el objetivo de la compañía es poner a las personas en el centro del negocio y la estrategia a través de proyectos como LMS y que se reconozca a la empresa con ese galardón es un orgullo y un espaldarazo para todo el equipo”.

Por otro lado, la modernización y renovación de los edificios realizada en los últimos años en las tres sedes de la compañía, es una de las apuestas más valoradas por los empleados. Un cambio que acompañó a la nueva forma de trabajar, en espacios más abiertos, sin despachos, en entornos luminosos, con zonas específicas para reuniones informales, áreas diáfanos para fomentar la relación entre compañeros, salas lúdicas, vestuarios, comedores, salas de bienestar... basado en la iniciativa *NOSOLOWORK*, un programa para aumentar la satisfacción de todos en la oficina, y fuera de ella, y fomentar la relación entre los empleados, para incentivar la comunicación, para divertirse, relajarse, cuidarse... En definitiva está encaminado a motivar al empleado a llevar una vida más saludable en los espacios diseñados para que los empleados puedan disfrutar más de su tiempo.

Por otro lado, cuentan con herramientas como la red social corporativa MyConnections, que conecta los más de 50.000 empleados que Liberty Seguros tiene en todo el mundo, y con ello también consiguen un mejor clima dentro de la compañía y al mismo tiempo

conseguir que sus empleados se sientan perfectamente integrados y satisfechos con su puesto de trabajo.

También debemos destacar que Liberty Seguros ha sido ganadora durante dos años consecutivos por el premio “*Great Place to Work*” cuya misión es ayudar a las empresas, de todos los sectores y todos los tamaños, a lograr sus objetivos corporativos construyendo relaciones de confianza para convertirlas en *Excelentes Lugares para trabajar* y está considerado como un estándar de calidad internacional de los lugares de trabajo. Liberty Seguros ha obtenido este galardón en la categoría de empresas de más de 1.000 empleados, dentro de la cual ha quedado en décima posición, como primera aseguradora. Se basa en la percepción de los empleados sobre su propia compañía, así como en la cultura corporativa de la organización a través de sus políticas de gestión de personas y procesos de talento y recursos humanos. Un 86% de los empleados del total de la compañía han participado respondiendo a las 58 preguntas que componen la encuesta y que valoran aspectos como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo o la confianza. Entre todos los aspectos analizados, aquellos que los empleados de la compañía destacan como los principales y que más valoran son los relacionados con el clima laboral y el compañerismo, las instalaciones, la flexibilidad horaria y la conciliación entre vida laboral y familiar.

Para conseguir las ventajas anteriormente nombradas, Liberty ha realizado distintas acciones de reconocimiento a los empleados, eventos corporativos y acciones de comunicación. Esto junto con la participación y colaboración de los empleados, ayudó a mejorar el clima laboral, a fomentar el compañerismo y a incrementar el orgullo de pertenencia, que son dos de los indicadores que más han crecido.

Además, a finales del año 2013, Liberty recibió el certificado de empresa familiarmente responsable (EFR) que es un reconocimiento a aquellas empresas o entidades que destacan por su política favorable a la conciliación de la vida familiar y laboral y a la igualdad de oportunidades. La obtención del sello de empresa familiarmente responsable (EFR) por las acciones de conciliación puestas en marcha desde la compañía, los programas de formación y desarrollo del talento, tanto para habilidades profesionales como las de interés de los propios empleados, los programas de movilidad internos o la ayuda a hijos de empleados para tener su primera experiencia profesional, tuvieron una gran acogida y mejor valoración por parte de los empleados.

Además, existe un programa específico, denominados “centrados en ti”, para los asesores de los centros de servicio, la voz y el contacto directo del cliente con la compañía, que tienen una serie de ventajas exclusivas, como reconocimientos especiales, yoga, fisioterapia, formación de idiomas, comunicaciones especiales...

Este reconocimiento es un alago para toda la compañía, y como bien señala M^a José Tobías (directora del departamento de RRHH. del grupo), “normalmente, cuando oímos hablar de conciliación laboral, pensamos en flexibilidad de horarios, pero va mucho más allá. Se trata de todas aquellas medidas que repercuten en el bienestar del empleado, desde la flexibilidad horaria, beneficios sociales, instalaciones...medidas que sólo se

pueden poner en marcha con la colaboración de todos los que formamos parte de Liberty”. Esta es otra manera que da especial peso en el clima laboral y relación de los empleados de la compañía.

Liberty apuesta por el crecimiento personal y profesional de todos los empleados a través de diferentes herramientas y programas que aseguran el desarrollo continuo. Para ello, cada año se implanta el Plan de Formación Anual (más de 20.000 horas de formación) que se desarrolla utilizando diferentes metodologías y se apoya en el Campus e-Liberty como punto de encuentro de formadores, alumnos y tutores.

Otras herramientas de formación y desarrollo son los *Development Centers*, los programas de *Coaching* y *Mentoring*, las Guías de desarrollo Liberty, la participación en iniciativas y la posibilidad de desempeñar, de manera temporal, un puesto diferente al que tienen habitualmente como parte del propio desarrollo profesional.

De la misma forma han desarrollado el programa “El puntazo” para fomentar el reconocimiento entre los compañeros y que se reconozcan aspectos no de negocio, sino a nivel de compañerismo, colaboración, actitud de ayuda, alegría... Se trata de un sistema de puntos que cada uno adquiere con los votos de sus compañeros.

En el ámbito de la formación, han desarrollado la iniciativa “Tú decides”. Da la oportunidad a la personas para que tengan la capacidad de elegir su formación no solo en base a sus necesidades profesionales, sino también en base a sus necesidades personales. De esta manera la compañía ofrece talleres para el desarrollo de competencias personales y profesionales como: conflicto, influencia, cómo gestionar a su jefe, cursos de inglés online...

En relación a acercarse al talento joven, Liberty seguros asegura que el talento de las nuevas generaciones es muy beneficioso para las organizaciones, por ello tienen varios programas en marcha con el objetivo de atraer y desarrollar el talento joven dentro de la compañía.

Entre otros programas, destacamos “Crece con Liberty” a través del que ofrecen la oportunidad a los hijos de los empleados de que durante seis meses puedan realizar sus primeras prácticas en un entorno real de trabajo. También nombraremos el programa “Liberty Generación Futura” donde ayudan a los hijos de mediadores a prepararse profesionalmente. Se trata de un completo programa de especialización en Dirección y Gestión de Empresas de Mediación de Seguros enfocado a apoyar el relevo generacional en el negocio de la mediación. Sus propios empleados son los formadores de ese programa.

Liberty Seguros es muy abierta con respecto a los cambios transversales, y en este sentido, les ayuda mucho, tanto para atraer como para retener el talento, el hecho de tener presencia en 20 países. Poseen programas internacionales, que promueven la identificación y el desarrollo de las capacidades de los empleados a los que animan a la movilidad, ya que consideran que es bueno para su desarrollo y para la organización.

Cuentan con una iniciativa, “Muévete”, con la que los empleados tienen la posibilidad de trabajar durante seis meses en otra unidad del negocio.

Fuentes de información empleadas

www.libertyseguros.com [15/01/2017]

<http://www.expansion.com/estaticas/especiales/premios-ee-2016/> [15/12/2016]

<https://micarreralaboralenit.wordpress.com/2009/08/11/sistemas-de-desarrollo-profesional/> [15/12/2016]

<http://www.equipostrytalento.com/talentstreet/visual-companies/liberty-seguros/> [15/12/2016]

<http://www.puntoseguro.com/noticias-de-seguros/liberty-seguros-premio-fortius-al-mejor-agente-en-gestion-de-llamadas-entrantes/> [15/12/2016]

Fecha del caso: Enero de 2017

Palabras claves: Employer branding, formación, desarrollo profesional

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice el concepto “employer branding” utilizando las prácticas llevadas a cabo por Liberty seguros.
- 2.- Analice los procesos de gestión de los recursos humanos que aparecen en el caso. ¿Qué relación hay entre ellos?