

La experiencia del empleado en Generali

Raquel Ruiz Rodríguez, *Directora RETATE-HR MANAGER*¹

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Generali es una empresa líder en la industria de seguros, con casi 200 años, han construido un grupo multinacional con presencia en más de 60 países, con más de 450 empresas, y cerca de 80.000 empleados. En los últimos años han pasado por una gran reorganización estratégica, que les ha permitido centrarse en activos, con una gobernanza más sencilla y transparente, siempre con un compromiso de sostenibilidad medioambiental y social (Generali, 2022).

El propósito, es su razón de ser. Siempre dirigido su esfuerzo en mejorar la vida de las personas. De entre sus valores se destacan el fomento de la diversidad, el aprendizaje y el crecimiento continuos y los entornos de trabajo transparentes, cohesivos y accesibles. Con relación a los comportamientos que desean tener, establecen compromisos con la comunidad y las personas destacando cuatro aspectos: la proactividad y pasión, la simplificación para hacer las cosas de forma sencilla y adaptarse con rapidez tomando decisiones inteligentes; el contacto humano, potenciando la empatía y espíritu de equipo; y la innovación (Generali, 2022).

Para Alberto Orgado, Chief People & Organitacion Offiser de Generali, “las personas son el principal valor de la empresa y quiénes construyen nuestra cultura, comportamientos y, en definitiva, la marca Generali. Nuestros empleados son nuestros embajadores y primeros clientes, por lo que diseñar un modelo de relación entre el empleado y la compañía que esté basado en mejorar la experiencia diaria, se verá reflejado no solo en la satisfacción y compromiso de estos, sino también en trasladar esta experiencia a nuestros clientes” (Equipos & Talento, 2020).

Tal y como comenta Alberto Ogando, esta estrategia “*nos ha permitido tener una foto mucho más clara de lo que realmente piensan y sienten nuestros diferentes arquetipos de empleados, así como de sus expectativas para poder enfocar mejor nuestros esfuerzos. En cuanto al feedback, en términos generales, agradecen mucho poder ser escuchados*

¹ <https://es.linkedin.com/in/raquelruiz-retate>

al participar en este tipo de programas y reconocen muy positivamente el cambio cultural que está sufriendo Generali en cuanto a la apertura y verdadera vocación de transformación hacia una compañía más moderna que pone al empleado en el centro y actúa en consecuencia para demostrarlo” (Equipos & Talento, 2020).

La empresa también ha desarrollado varios proyectos en los últimos años. En el proyecto “Rol del Manager 2.0”, uno de los focos es capacitar a los líderes para guiar la transformación y nueva forma de trabajar, es decir, desarrollar un liderazgo digital, que les permita actuar como agentes del cambio. Para ello, se realiza un diagnóstico profundo de dónde están, dónde quieren estar, y qué hoja de ruta se puede definir para realizar la transformación. En este caso, una de las claves de éxito para realizar cambios es la sensibilización y comunicación para involucrar y hacer partícipes a toda la plantilla y en todos los niveles.

Otro de los proyectos que ha desarrollado es el “*New ways of working*”, con el objetivo común de digitalización que garantice la continuidad del negocio y fomente el *engagement*. Este proyecto agrupa una serie de iniciativas altamente relacionadas entre sí, que están orientadas a instaurar un nuevo modelo de trabajo inteligente, ágil y colaborativo. Dentro del mismo se abordan metodologías ágiles, aplicación de herramientas colaborativas en el trabajo diario, extensión del teletrabajo o creación de espacios abiertos para reforzar la cultura colaborativa entre otros. La empresa tiene una plataforma llamada WE Learn, para fomentar el *reskilling* y el *upskilling* y avanzar hacia la cultura de “*agile learning*” o la suite 365, para garantizar un trabajo híbrido, atractivo y eficiente.

Otras iniciativas desarrolladas durante la pandemia han sido el *mindfulness*, técnica de meditación que consiste en observar la realidad en el momento presente; la atención psicológica telefónica para mantener la salud mental de sus empleados; o la fisioterapia *online*, para corregir mala postura y evitar lesiones futuras.

Generali se ha preocupado especialmente por la gestión del *Employer Branding* en un entorno digital, dando más protagonismo a sus empleados. Por ello, ha diseñado EVP y a partir de ahí, en su página web se incluyen contenidos más dirigidos a los empleados, y se utiliza un lenguaje más informal. Además, se ha realizado un vídeo musical con participación de los empleados, se ha creado un blog con las tendencias de RR. HH. y están presentes en redes sociales específicas de talento para contactar con *candidat@s* y *emplead@s*.

La empresa gracias a todas estas iniciativas y proyectos están en el TOP5 de mejores empresas donde trabajar en España en el año 2021 certificando que Generali es el quinto mejor empleador de nuestro país, situando a la compañía como una de las empresas más atractivas del sector (Merino Rojo, 2022).

Entre otros reconocimientos, la fundación Masfamilia ha concedido a Generali España, la certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable) como empresa familiarmente Responsable. Con ello se destaca su compromiso y la labor desarrollada en favor de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus emplead@s. Este reconocimiento sitúa a la aseguradora entre las entidades EFR preocupadas por la conciliación, el bienestar, y el desarrollo integral de sus emplead@s (Equipos & Talento, 2017).

Fuentes de información utilizadas

- Equipos & Talento (2017). Generali España obtiene la Certificación de Empresa Familiarmente Responsable. Artículo publicado en www.equipostrytalento.com, el 18/05/2017. Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2017/05/18/generali-espanya-obtiene-la-certificacion-de-empresa-familiarmente-responsable/1488/> [05/05/2022].
- Equipos & Talento (2020). Casos de éxito de Experiencia de Empleado en España. Artículo publicado en www.equipostrytalento.com, el 19/05/2020. Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2020/05/19/casos-de-exito-de-experiencia-de-empleado-en-espanya/4061/> [05/05/2022].
- Generali (2022). Página web de la empresa. Disponible en: <https://www.generalis.es/quienes-somos> [05/05/2022].
- Merino Rojo, M. (2022). GENERALI entra el TOP5 de mejores empresas para trabajar en España. Artículo publicado en www.eleconomista.es, el 10/02/2022. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/top-employers/noticias/11608554/02/22/GENERALI-entra-el-TOP5-de-mejores-empresas-para-trabajar-en-Espana-.html> [05/05/2022].
- Ogando, A. El cambio cultural y las personas son claves en nuestra estrategia de transformación. Entrevista publicada en www.equipostrytalento.com. Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/entrevistas/alberto-ogando/director-de-rrhh/generali-espanya/29/> [05/05/2022].

Fecha del caso: mayo de 2022.

Palabras clave: experiencia del empleado, *employer branding*, talento, Generali.

Preguntas sobre el caso

- 1.- ¿Qué procesos de la gestión de los recursos humanos se identifican en el caso?
- 2.- Defina el concepto de *Employer Branding* con los aspectos reflejados en el caso
- 3.- Si fuese empleado de Generali, ¿qué otras iniciativas propondrías para mejorar la experiencia del empleado?
- 4.- ¿Qué le sugerirías a la empresa para además de atraer y retener talento?

Agradecimientos: Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.