



Desayunos CincoDías



De pie, de izquierda a derecha: Manuel Domínguez, director de selección, desarrollo y formación de Axa; Miguel Ángel Gómez, director del sector seguros de Grupo Hedima; Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima, y José Fonfría, director de desarrollo de negocio del área de formación comercial de Mapfre. Sentados: Cristina Esteban, gerente de desarrollo de personas de Mutua Madrileña, y Ramón Godínez, director de recursos humanos de VidaCaixa.

Formación innovadora para un nuevo sector seguros

Las aseguradoras han resistido relativamente bien la crisis económica, pero se enfrentan todavía a tiempos difíciles. Recientemente, Unespa, la patronal del sector, pronosticaba un 2014 complicado a la vista de los datos que muestran los indicadores económicos. En un entorno cada vez más competitivo y con unos clientes cada vez más formados y exigentes, el grupo de expertos reunido en el encuentro organizado por **CincoDías**, en colaboración con Grupo Hedima, apuntó a la formación del personal de las aseguradoras como una de las grandes palancas de las que disponen las compañías para afrontar los nuevos retos.

Para José Fonfría, director de desarrollo de negocio del área de formación comercial de Mapfre, las circunstancias actuales obligan a las aseguradoras a poner el foco en el asesoramiento. "El exceso de información, además no siempre correcta, más que ayudar, lo que hace es despistar al cliente", afirmó Fonfría, "ahí es donde entra el mediador". Los expertos coincidieron en señalar el papel de los empleados, y del asesoramiento que brindan a los clientes, como

Las compañías aseguradoras confían en la preparación de sus empleados como palanca para afrontar los importantes cambios en los que está inmerso su mercado

el valor que las aseguradoras pueden aportar en un terreno en el que prima cada vez más el precio.

Los asistentes a la reunión señalaron la fidelización como otro de los pilares fundamentales para el sector, un aspecto cuyo peso también recae sobre los trabajadores que se encuentran cerca de los usuarios. Cristina Esteban, gerente de desarrollo de personas de Mutua Madrileña, explicó la importancia que tiene para su organización que los empleados se sientan comprometidos, para que así puedan transmitirlo. "Es muy importante que ellos se sientan profesionalizados para poder afrontar todo tipo de retos", aseguró Esteban.

La capacitación del personal asegurador es, por tanto, clave para el de-

TEXTO
IRENE LÓPEZ

FOTOGRAFÍA
PABLO MORENO

sarrollo del negocio. "La formación se convierte en la cabeza de un director general en una herramienta para llevar a cabo la implantación de una estrategia", explicó Miguel Ángel Gómez, director del sector seguros de Grupo Hedima. En la misma línea, Manuel Domínguez, director de selección, desarrollo y formación de Axa, señaló que los departamentos de recursos humanos y formación deben ser considerados como parte del negocio. "Nosotros queremos dejar superada la fase de que esta área sea solo un activo diferencial", apuntó Domínguez.

Los cambios a los que se está enfrentando el sector, no solo por la transformación que ha supuesto el periodo de crisis, sino también por la entrada en vigor de la nueva regulación (plan

Solvencia II), exigen a las compañías realizar una adaptación que no podrán llevar a cabo si los profesionales no reciben la preparación adecuada. Además, las aseguradoras se ven obligadas a poner en marcha esta maquinaria con rapidez si no quieren quedarse atrás.

"Contamos con dos piezas fundamentales para orientar a nuestra gente al nuevo mercado", apuntó Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima durante el debate, "la tecnología y la innovación". Y es que las técnicas de formación también han experimentado cambios en los últimos años. Los cursos tradicionales, con largas conferencias de profesores y evaluaciones finales, han dado paso a formatos mucho más flexibles que buscan llamar la atención de los trabajadores y en los que las nuevas tecnologías cobran especial protagonismo.

Las comunidades en las que los profesionales comparten contenido de forma espontánea han irrumpido con fuerza gracias a los foros o las redes sociales. "Estoy convencido de que la formación informal va a ocupar en un futuro la mitad del tiempo dedicado al aprendizaje", manifestó sobre este

**CRISTINA ESTEBAN**

Gerente de desarrollo de personas de Mutua

“A la hora de dar respuesta a las necesidades de formación, nunca hay que perder el objetivo del aprendizaje, de aquello a lo que se quiere llegar, más allá de los medios que se utilicen”

**MANUEL DOMÍNGUEZ**

Director de selección, desarrollo y formación de Axa

“Hay que tener respeto al alcance de las nuevas tecnologías, pero a la vez hay que perderles el miedo. Además, hay que incorporar a la enseñanza la transparencia, la sencillez y la personalización”

**SALVADOR DE TUDELA**

Director general de Grupo Hedima

“El sector se está basando en dos claves: la incorporación de la formación como parte del negocio y el uso de la tecnología para permitir unos retornos claros y rápidos del aprendizaje”

**JOSÉ FONFRÍA**

Director del área de formación comercial de Mapfre

“No hay que permitir que los mediadores pierdan el valor que tienen dentro del mercado, no pueden ser meros dispensadores de productos o tenderán a desaparecer por sí mismos”

**RAMÓN GODÍNEZ**

Director del área de recursos humanos de VidaCaixa

“La formación tiene que estar orientada a los objetivos de la compañía, es decir, a los clientes. A ellos también tenemos que formarlos, pero a través de nuestra red de ventas”

**MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ**

Director del sector seguros de Grupo Hedima

“Los departamentos de formación se han convertido en el brazo ejecutor de las direcciones generales, son los encargados de capacitar a los empleados para implementar las nuevas estrategias”

punto Ramón Godínez, director del área de recursos humanos de VidaCaixa.

Para el director del sector seguros de Grupo Hedima, el aspecto informal “nunca ha dejado de estar presente en este ámbito”. Miguel Ángel Gómez se refirió a los medios técnicos como soporte y facilitador de algo que siempre ha existido.

Por su parte, José Fonfría, de Mapfre, apuntó en cambio a la necesidad de supervisar ese tipo de plataformas sociales. “Hay que tener cuidado porque las ideas que ahí se transmiten a veces son de carácter muy local y no se pueden aplicar en todas las situaciones”, argumentó Fonfría, aunque matizó que hay que intentar que eso no provoque una pérdida de la espontaneidad en los foros.

El *blended learning*, o formación mixta, se perfila de acuerdo con los asistentes al encuentro como la tendencia en la formación del personal de las aseguradoras. “El reto en el sector es compatibilizar las herramientas tradicionales con las nuevas de índole tecnológica”, señaló Salvador de Tudela, que quiso poner en valor métodos como el de las certificaciones, muy atractivo para

LAS CIFRAS**10.000**

usuarios tiene la plataforma de aprendizaje online dispuesta por Axa para sus empleados.

300

profesionales de Mutua Madrileña se encuentran dentro del programa de formación continua de la compañía.

80%

de la formación se enmarca dentro del área comercial en el caso de Mapfre.

los trabajadores al permitirles una mayor empleabilidad para el futuro.

Descartando los avances cosechados en el ámbito puramente técnico, los expertos apuntaron también a un cambio en la manera de impartir la formación presencial, en la que cobra cada vez más protagonismo el componente emocional. “El *acting* es una metodología que nosotros estamos utilizando mucho y que funciona muy bien”, aseguró la gerente de desarrollo de personas de Mutua Madrileña al referirse a esta vía de aprendizaje en la que se mezclan las exposiciones y el *feedback* entre los diferentes profesionales que asisten a las sesiones. La transmisión de las habilidades comerciales es una de las parcelas en las que este método resulta particularmente eficaz, según Cristina Esteban, ya que ayuda a los trabajadores a tomar conciencia de las prácticas que utilizan.

También otras compañías se han atrevido a poner en marcha formas de enseñanza que se salen de lo habitual. Es el caso de VidaCaixa. Su director de recursos humanos citó durante la reunión las técnicas de rodaje cinematográfico que han empleado en su división para grabar videos destinados a formación.

“Los alumnos, al final, lo que ven es una película en la que el profesor sigue un guion donde ellos se convierten en personajes”, explicó Godínez, “la experiencia está funcionando muy bien porque aquellos a quienes está dirigida han hecho suya esta nueva metodología”.

Por su parte, en Axa han optado por incorporar elementos de *coaching* a sus programas de formación y utilizarlos dentro de la dinámica comercial. Pero, para su director de selección, desarrollo y formación, existe un componente más allá de las innovadoras técnicas docentes o tecnológicas: la responsabilidad. “Compartir la responsabilidad de la formación entre la empresa y los trabajadores hace que la gente se sienta con capacidad para ser propietarios de su propio desarrollo profesional”, aseguró Manuel Domínguez.

Rapidez, claridad y personalización son las claves que intentan seguir estos departamentos, que cada vez tienen una mayor importancia en el negocio asegurador. Para ello, han decidido poner al servicio de sus empleados las nuevas técnicas y tecnologías de aprendizaje, pero sin perder de vista que lo realmente relevante es el mensaje.

El saber interno, fuente de enseñanza

La formación dentro de la empresa se suele asociar con profesionales ajenos a la compañía que se encargan de compartir sus conocimientos con los empleados, o con expertos internos que se dedican en exclusiva a la formación. Sin embargo, las aseguradoras están decididas a aprovechar el talento de sus plantillas y por ello han creado modelos de enseñanza que combinan los dos anteriores.

Así, Mutua Madrileña organiza jornadas en las que los docentes son trabajadores de la propia empresa. “Los empleados están muy involucrados en este tipo de formación porque se reconoce su trabajo”, explicó Cristina Esteban, gerente de desarrollo de personas de la compañía en el desayuno organizado por **CincoDías** en colaboración con Grupo Hedima.

RETORNO RÁPIDO

● Los departamentos de formación ya no son un extra en las compañías, sino que son parte del negocio, de acuerdo con los expertos reunidos por **CincoDías**. Estos concluyeron que su labor ofrece unos importantes retornos en poco tiempo.

Por su parte, VidaCaixa opta por realizar foros con expertos que forman parte de la organización. “Hemos repetido esta experiencia unas 10 veces en los últimos dos años con un notable éxito”, afirmó su director del área de recursos humanos, Ramón Godínez.

La intranet colaborativa de Axa ha permitido también a muchos profesionales aprender a transmitir sus conocimientos. Gracias a ello y por este medio, han podido compartir su experiencia con sus compañeros. El director de selección, desarrollo y formación de la aseguradora, Manuel Domínguez, afirmó durante el encuentro que han surgido incluso bloques dentro de la propia corporación.

Experiencias que pueden resultar útiles o incluso métodos de trabajo que merece la pena replicar son objeto de este tipo de formación colaborativa que permite a las aseguradoras beneficiarse del conocimiento de sus trabajadores.