

RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS RETOS DEL SECTOR ASEGURADOR

En un ambiente de competitividad, globalización y nuevas tecnologías, el recurso humano se constituye en el más grande capital de las empresas para alcanzar y mantener el éxito

La filosofía del trabajo en equipo ha sido para los más de 4.500 empleados del Grupo Asegurador AGF Brasil la estrategia de calidad más exitosa y la oportunidad para que todos participen en la toma de decisiones de la compañía.

Cada año, representados en 600 equipos de trabajo, son ellos los asistentes de primera fila en la Convención de Calidad que realiza la empresa desde hace 14 años, cuando decidió implementar un plan de calidad basado en la cultura de la participación.

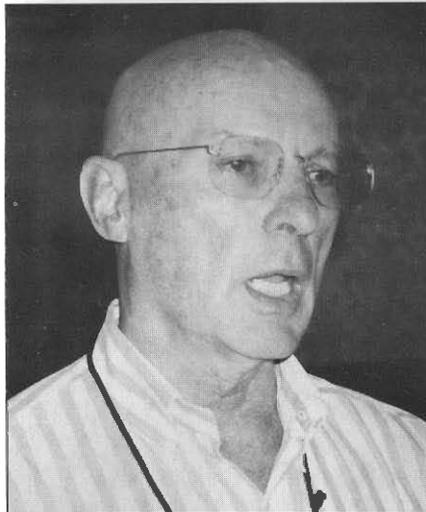
El fondo de esta política, según Jean Marie Monteil, Presidente de AGF Brasil Seguros, radica en que "quienes se enfrentan día a día a los problemas, son los más calificados para contribuir a solucionarlos".

Para Juan José Almagro, Presidente de la Unidad de Personal y Recursos Humanos de Mapfre, España, la manera de enfrentar los cambios y retos desde la perspectiva del recurso humano implica tres dimensiones: la motivación, la formación y el desarrollo y la orientación al cliente.

Por eso consideró que los recursos humanos en una organización deben constituirse en una empresa de servicios dentro de la propia empresa e involucrarse en el resultado.

Calificó la capacitación permanente de sus empleados como una herramienta estratégica para mantener su posición competitiva, constituyéndose en una inversión que genera valor agregado a la empresa.

Por su parte, Liberty Mutual centra su esfuerzo en el desarrollo puntual de habilidades de los distintos niveles de la organización a través de una política de



Jean Marie Monteil
AGF Brasil Seguros

Los recursos humanos contribuyen a la competitividad si hacen que la organización consiga el liderazgo en costos o que sus productos sean diferentes

roles diversificada, centrada en un alto nivel técnico-funcional y en una fuerte estructura de liderazgo directivo.

La estrategia implementada, según Francisco Aguilera, Ejecutivo de Cuentas para el Desarrollo de Recursos Humanos

de Liberty en Estados Unidos, partió de la segmentación de los grupos ejecutivos y directivos. Luego se desarrolló el esquema de trabajo liderazgo-dirección de cada rol, se definió el alcance del plan de estudios y se asignaron las responsabilidades de los participantes y sus directivas.

A través de esta correlación de las personas con los empleos y los roles han logrado desarrollar y mejorar el desempeño y consecuentemente lograr un crecimiento rentable.

PARTICIPACIÓN VS. COMPETITIVIDAD

El mayor capital está representado en su recurso humano, es allí donde radica su ventaja competitiva, añadió el Presidente de AGF Brasil durante su intervención.

En las distintas etapas de evolución de la organización, Plan de Calidad o Reingeniería, el eje central ha sido la participación de los empleados en las decisiones de la compañía. "De esta manera ellos han sentido que son responsables del negocio".

Los resultados, indicó Jean Marie Monteil, han sido consecuentes con los objetivos perseguidos: aprender a trabajar en equipo, crear un ambiente de motivación y crecimiento, buscar la calidad en el servicio, facilitar la innovación y competitividad y mantener el respeto por los clientes, empleados, proveedores y comunidad.

Algunos indicadores reflejan la política de AGF Brasil en materia de desarrollo de recursos humanos. Por ejemplo, el 79 por ciento de sus empleados se ubica en un nivel de educación superior mientras

que el promedio del mercado es de 55 por ciento aproximadamente. El 78 por ciento de sus ejecutivos ha sido el resultado de promociones al interior de la organización. Por otra parte, la tasa de rotación anual es del 10 por ciento frente al 20.73 por ciento comparada con la del mercado, lo que significa para la compañía un alto grado de afectividad y satisfacción de su gente.

ALIMENTAR LA DIMENSIÓN HUMANA

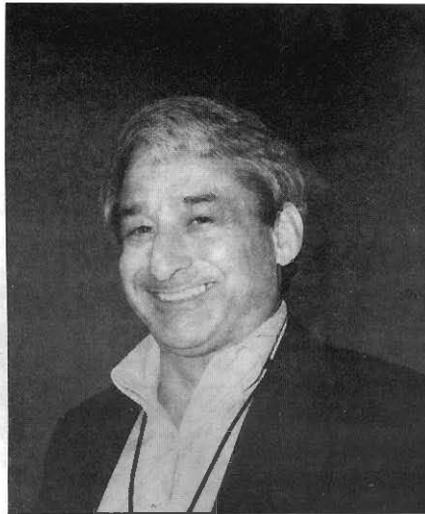
Una exigencia del mercado si las empresas quieren sobrevivir es la competitividad, y los recursos humanos contribuyen a esa competitividad si hacen que la organización consiga el liderazgo en costos o que sus productos y servicios sean diferentes. Pero, ¿cómo preparar al recurso humano para que se involucre en ese gran reto?

Para Juan José Almagro, representante de Mapfre Seguros, no existen prácticas universales de recursos humanos y considera que una política en esta materia debe acomodarse a cinco factores para conseguir la eficiencia: entorno; mercado de trabajo y población laboral; tecnología y organización del trabajo; estrategia de la empresa y cultura organizacional.

Mapfre España define su estrategia de recursos humanos en tres frentes: la motivación basada en un marco de actuación para toda la organización, la formación y



Juan José Almagro
Mapfre - España



Francisco Aguilera
Liberty Mutual - Estados Unidos

el desarrollo como la herramienta estratégica para que la empresa pueda adaptarse con agilidad a los cambios actuales y mantener su posición competitiva y la orientación al cliente por considerarlo como el capital intelectual de la empresa.

La motivación la concibe a partir de la definición de un proyecto de empresa, con principios institucionales que se deben difundir y sobre los cuales se rige toda actuación. Los elementos claves: humanismo, esfuerzo y eficacia, como base de la creación de valor y la obtención de resultados y la actuación ética.

La empresa como centro de formación permanente para sus empleados es otro de los aspectos importantes de una política de recursos humanos a tono con el mercado actual, señaló Juan José Almagro.

Concluyó con la importancia de una clara orientación al cliente. "Hoy, las empresas se valoran en función de la solidez, riqueza y fidelidad de su cartera de clientes".

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Liberty Mutual invierte en el desarrollo de su gente para asegurar la disponibilidad de una fuerza laboral diversificada que, acorde con sus características y capacidades personales, desarrolle los roles requeridos para tener éxito en un am-

biente competitivo y cambiante. Así define la filosofía corporativa el experto en recursos humanos, Francisco Aguilera.

El modelo implementado por Liberty tiene como una primera fase la segmentación en dos grandes grupos de ejecutivos y directivos; a partir de este trabajo la empresa diseñó el esquema liderazgo-dirección, de acuerdo con las características, habilidades y capacidades de cada rol.

Las características involucran valores, rasgos y estilo gerencial. En las habilidades, donde se tiene en cuenta el fundamento intelectual y operacional, se identifican varios grupos: enfocado a los clientes, forja valores a largo plazo, ejecuta a fondo, establece directrices y prioridades claras e invierte en la gente. Las capacidades, por su parte, tienen en cuenta la resistencia y la motivación.

Las dos grandes líneas de segmentación fijan objetivos claros, según el modelo utilizado por Liberty. Con los gerentes de primera línea y operacionales se trabaja el desarrollo de habilidades para el éxito y con los ejecutivos y gerentes de mayor jerarquía se trabaja el logro hacia un crecimiento rentable.

Uno de los factores claves para el éxito, señaló Francisco Aguilera, es la fuerte participación y soporte de la alta dirección en todas las fases del proceso. **6**

Adpostal



Llegamos a todo el mundo!

**CBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR
A COLOMBIA Y AL MUNDO**

ESTOS SON NUESTROS SERVICIOS

VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO
SERVICIO DE CORREO NORMAL
CORREO INTERNACIONAL
CORREO PROMOCIONAL
CORREO CERTIFICADO
RESPUESTA PAGADA
POST EXPRESS
ENCOMIENDAS
FILATELIA
CORRA
FAX

LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS
243 8851 - 341 0304, 341 5534
9800 15503
FAX 283 3345