

encuesta

EN PORTADA

LAS ASEGURADORAS EXPLICAN SUS PLANES PARA ATRAER EL TALENTO JOVEN Y SUS POLÍTICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Talento joven, una prioridad

EL SECTOR ESTÁ DEMOSTRANDO UN INTERÉS CRECIENTE POR EL DESARROLLO DEL TALENTO DE LOS JÓVENES LICENCIADOS, YA SEA A TRAVÉS DE BECAS, PRÁCTICAS O PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN LOS QUE CADA ENTIDAD OFRECE FORMACIÓN Y DESARROLLO. LOS RESULTADOS DE ESAS INICIATIVAS SON PALPABLES Y, COMO REVELA ESTA ENCUESTA, LOS RECIÉN LICENCIADOS VAN ENCONTRANDO UNA SALIDA PROFESIONAL EN ASEGURADORAS, CORREDORES O GABINETES PERICIALES. EL PERFIL DE TITULADO QUE SE BUSCA ES MUY VARIADO, LO QUE DEMUESTRA LA AMPLIA GAMA DE POSIBILIDADES QUE EL SECTOR OFRECE PARA DESARROLLAR UNA CARRERA PROFESIONAL



Allianz 

1. Nuestro compromiso con el talento joven se observa en el impulso del Programa de Prácticas Profesionales; desde 2009 un total de 155 jóvenes talentos han ganado experiencia profesional. Durante 5 horas cada día, en 6 meses, conocen de primera mano cómo se trabaja en la compañía y ponen en práctica lo aprendido. Además, todas las unidades se pueden beneficiar de las nuevas ideas que aportan.

Estamos abiertos a cualquier tipo de carrera, siendo los perfiles más comunes los de Ingenieros, Actuarios, Licenciados en Derecho y ADE, aunque también Psicología, Estadística, Matemáticas y Periodismo son otras especialidades académicas frecuentes entre los participantes de nuestro Programa.

2. Contamos con varios planes de desarrollo profesional. El Sistema de Gestión de la Carrera Profesional sirve para que los empleados tomen conciencia de sus intereses, fortalezas y debilidades, obtengan información sobre oportunidades de trabajo en la compañía e identifiquen objetivos profesionales. También es cada vez más importante la movilidad. A nivel local, el 'Programa Alianza' ofrece la oportunidad de colaborar

en proyectos inter-departamentales durante estancias temporales en otras unidades; también a través de la Bolsa Interna de Empleo. A nivel regional, hay un programa para asignaciones temporales en países de IberoLatam. Además, a nivel internacional, está 'My Career@Allianz, web del grupo donde se publican las ofertas y permite acceder a oportunidades de desarrollo profesional en todo el mundo.

Asimismo, gracias a la Evaluación del Desempeño (proceso anual estructurado dentro del marco de la gestión y desarrollo de los profesionales pensado para favorecer el feedback entre responsables y colaboradores) se elaboran los Planes de Desarrollo Profesional. (PDP). También hay Itinerarios Formativos. En conjunto, ha supuesto la generación de más de 200 nuevas oportunidades de empleo para jóvenes en los últimos años; 40 provienen del Programa de Prácticas Profesionales.



1. Trabajamos con universidades, centros de formación específicos de grado superior y escuelas de negocio. Apostamos por el reclutamiento de licenciados en Derecho que están finalizan-

el cuestionario

- 1** ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla? ¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

- 2** ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo? ¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

do sus estudios a través de programas de prácticas, así como aquellos que ya se han graduado. La intención es ayudar a los jóvenes en su incorporación al mundo laboral y formarlos para que puedan tener un buen futuro profesional.

2. Desde hace años estamos identificando el talento interno con el objetivo de desarrollar su potencial, dotándoles de las herramientas y conocimientos necesarios para su crecimiento y evolución a través de itinerarios individuales, con acciones de formación específicas, mentoring, coaching y postgrados. También tenemos establecidos planes de carrera profesionales específicos por áreas. Desde enero de 2015 hemos apostado por la contratación de 89 personas menores de 35 años.



- 1.** Son varios los programas dirigidos a su incorporación:
- Becas: primer acercamiento al mundo laboral para estudiantes que se encuentran en la fase final de sus estudios y fuente de reclutamiento futura para otros programas.
 - 'Young Graduate': programa dirigido al desarrollo de jóvenes titulados a través de un itinerario profesional de rotación y polivalencia de 3 años de duración, y que incluye misiones nacionales e internacionales en diferentes áreas.
 - 'Top Sales': programa que busca gente joven que tenga interés por crecer y desarrollarse en el mundo comercial, en el marco de un programa de crecimiento y desarrollo en este ámbito.
- Asimismo, nos sumamos al acuerdo del grupo con Nestlé, con el compromiso de incorporar a jóvenes por debajo de 30 años y trabajar para incrementar la empleabilidad de esta población.

2. En materia de gestión y desarrollo del talento, contamos con un potente programa dirigido al desarrollo y potenciación de las fortalezas que existen en la organización. El programa Talent@ AXA propone un programa segmentado y adaptado a diferentes tipos de profesionales desde una doble faceta: el momento de evolución profesional y el valor diferencial que las personas aportan a la organización teniendo en cuenta las prioridades estratégicas. Además, hay programas específicos para el desarrollo del talento emergente, dentro de los cuales se englobarían programas como el Young Graduate o el Top Sales mencionados; y con programas para el desarrollo de profesionales consolidados. Hemos incorporado los 2 últimos años más de 100 personas jóvenes que han participado en nuestro Programa de Becas y 70 jóvenes profesionales en plantilla.



- 1.** El sector está demostrando un interés creciente por el desarrollo del talento de los jóvenes licenciados con programas de becas y/o prácticas en sus empresas.

2. En 2014 se puso en marcha el programa 'Cardif In cube' para impulsar el acceso de los universitarios al sector, facilitando su incorporación durante sus últimos cursos. Se divide en dos partes: en la primera, los trainees rotan por las distintas áreas de la entidad, y en la segunda permanecen en el área que más se adecua a su perfil. Durante el programa cada trainee cuenta con el apoyo, feedback y motivación de un tutor. Se realizan diferentes sesiones grupales e individuales con el equipo de RRHH para compartir experiencias y realizar un correcto seguimiento. Por último, los trainees también cuentan con varias entrevistas con nuestro CEO para hacer un intercambio directo de impresiones. Los dos candidatos seleccionados en la primera promoción se han incorporado ya a la plantilla, desempeñando las tareas más adecuadas a su perfil y expectativas profesionales.



- 1.** Los perfiles de jóvenes que más precisamos son preferentemente licenciados para las áreas actuariales, multicanalidad, big data y puestos de transformación digital en general. Salvo en el caso de los actuarios, en el resto de puestos mencionados, no identificamos ninguna titulación universitaria en concreto.
- 2.** Contamos con dos programas de desarrollo profesional y de talento. El 'Programa Jóvenes Valores' comenzó en 2005 y se han realizado cuatro promociones de dos años de duración cada una, con un total de 56 personas de una media de edad de 30 años y una media de antigüedad de tres. Incluye una serie de acciones: formación técnica y en habilidades, rotaciones por distintas áreas y mentoring con Comité de Dirección. El 41% ha promocionado a puestos de mayor responsabilidad. El 'Programa Potencial y Talento', de dos años de duración, se inició en 2015 con la selección de participantes, obteniendo como resultado la detección de más de cien personas de todos los niveles funcionales. En 2016 se ha iniciado el programa que incluye formación en habilidades, formación técnica, conferencias, participación en iniciativas del Plan Estratégico, rotaciones internas e involucración en equipos de trabajo.



- 1.** Todos los años incorporamos jóvenes becarios recién licenciados o en últimos cursos de sus estudios universitarios para realizar sus prácticas. Apostamos por captar becarios cursando licenciatura o máster en Universidad o Escuela de Negocios de reconocido prestigio, mediante una beca con ayuda económica para, una vez finalizada la misma, analizar la posible incorporación del becario que haya destacado.
- 2.** Estamos poniendo en práctica un primer programa de desarrollo de talento para conceptos clave en aprendizaje (Learning Organization). Consiste en la formación de un equipo de trabajo

encuesta

EN PORTADA

integrado por 16 personas de distintos departamentos de la organización en Italia y España. Los objetivos son:

- Desarrollar la primera promoción de empleados que adquiera una cultura orientada hacia su desarrollo en la compañía.
- Desarrollar en la entidad la cultura y creencia de que todos los empleados tenemos talento y potencial.
- Reforzar conductas, sistemas y procesos que faciliten el aprendizaje del individuo, de los equipos y la organización.
- Desarrollar las competencias internas relacionadas con coaching ("facilitación").



1. Tenemos un programa de becarios que permite entrar en contacto con el mundo laboral. Se gestiona con acuerdos con centros de formación y Universidades en toda España, y de otros países de la UE. Permite dos opciones: que un estudiante en prácticas realice un proyecto o práctica, o que el Departamento de Recursos Humanos recomiende a un estudiante para realizar una práctica en un departamento o sucursal. Los perfiles son variados, pero por las características de nuestro negocio los estudiantes de ADE y Derecho son los más numerosos. Las prácticas están remuneradas. En 2013 realizaron prácticas 210 alumnos y en 2014 fueron 155. Dos de los alumnos eran personas con discapacidad. En 2015, 170 alumnos han realizado prácticas y de ellos 13 son personas con discapacidad. En 2016, ha habido 178 estudiantes.

2. La formación es fundamental. Se intenta formar y monitorizar a los estudiantes en prácticas. En cuanto a las nuevas incorporaciones, hay un plan de acogida para que conozcan los diferentes departamentos y aspectos de la compañía, y su cultura de empresa. Asimismo, hay planes anuales de formación en la que se da respuesta a las necesidades específicas del empleado y a la formación establecida. Desarrollamos acciones de coaching, para desarrollar las competencias como líderes, o el mentoring entre personas recién incorporadas con personas de mayor edad y experiencia en la organización. En 2015 se incorporaron 18 jóvenes (14 en 2014).



1. La incorporación de jóvenes licenciados en plantilla se canaliza a través de GENERALI Talent. Este programa se estructura en seis secciones de especialización que permiten establecer un plan de rotaciones por áreas y departamentos, dentro de un ámbito específico. Destacan títulos recurrentes en nuestro sector, como los actuarios o los dobles grados; pero también nuevas titulaciones y aquellas con un carácter más analítico, como Estadística, Matemáticas, Ingeniería o Física. Para dar a conocer el programa entre nuestros públicos objetivos (estudiantes

de penúltimo/último curso), lo difundimos mediante campañas en redes sociales y acuerdos específicos con Universidades "preferentes". Además, hemos reforzado la colaboración con ICADE y San Pablo CEU.

2. Contamos con dos líneas. La primera es la captación de talento externo. Para ello, GENERALI Talent se complementa con iniciativas como el Graduate Program, un programa dirigido a titulados de escuelas de negocio internacionales que realizan rotaciones en varios mercados del grupo mientras cursan un máster. Otro ejemplo son las políticas activas de Employer Branding, que posicionan la marca como empleador. En segundo lugar, está la retención y el desarrollo del talento interno. Una línea para la que hemos formado un Pool de Talento que se apoya en tres grupos diferenciados -Local, Regional y Global Talent-, con políticas asociadas a cada segmento. Así, los Talentos Regionales y Globales pasan por procesos de Development Center; programas de formación internacionales ligados a liderazgo, coaching o mentoring; e iniciativas de movilidad internacional. Mientras, el grupo de Local Talent desarrolla un proyecto de Identificación del Talento que afecta a toda la plantilla.



1. El Plan Estratégico 20.20 contempla varios proyectos que afectan directamente a la política de Employer branding y al desarrollo de personas. Uno de nuestros instrumentos es seguir apostando por acuerdos con distintas universidades y otro, la convocatoria anual del programa de formación y carrera profesional para recién licenciados, denominado Insurance Trainee Program (ITP). Mediante este programa, iniciado en 2013, ofrecemos a los candidatos seleccionados poder realizar su trabajo y formación, rotando al menos en dos áreas de la compañía. Se instrumenta en un periodo de beca formativa, otro de contrato y una posibilidad de un proyecto compartido a realizar en nuestra sede de St. Gallen (Suiza), de entre 6 y 9 meses.

2. Nuestros programas de desarrollo profesional han dado sus frutos. En los últimos dos años han intervenido en ellos 19 personas y hemos incorporado posteriormente a 14 de ellas.



1. Apostamos por incorporar jóvenes licenciados en plantilla y buscamos formarles en el sector. De hecho, los recién licenciados contratados a través del programa 'Hiscox Graduates' trabajan durante dos años en diferentes departamentos en las distintas oficinas del grupo a nivel mundial. Les enseñamos nuestra filosofía de suscripción y ellos deciden luego en qué departamento y país les gustaría permanecer al finalizar el programa.

2. Nuestra política de desarrollo profesional se basa en la formación y todos los años establecemos con cada empleado,

el cuestionario

- 1** ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla? ¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

- 2** ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo? ¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

incluyendo a los recién licenciados, la formación necesaria. Para ello analizamos su rendimiento, potencial y los objetivos anuales. Estos cursos pueden estar orientados a desarrollar sus habilidades más técnicas o a reforzar habilidades interpersonales. Esto nos ayuda a seguir impulsando su carrera profesional y también es muy útil si, tras la evaluación del empleado, el rendimiento de la persona no es la esperada. Nuestro equipo es joven (la media de edad de la plantilla en España es de 35 años).



1. Hemos impulsado el Programa Liberty Crece, en el que ya han participado 15 hijos de empleados, con el objetivo de facilitar un contrato en Prácticas Profesionales. Facilitamos conocimientos y aprendizaje práctico en el ámbito profesional a hijos de empleados que sean estudiantes o recién licenciados (hasta dos años de su finalización). También es relevante nuestra relación con escuelas de negocios y universidades, a las que damos apoyo a través de los programas de becas y prácticas profesionales, e incorporamos una media de 10 a 12 becas pa-

ra posiciones interesantes. En total, se han realizado 22 becas de una duración media de 9 meses en 2 años.

Por otro lado, hemos lanzado una primera edición del Programa Generación Futura, para la especialización en Dirección y Gestión de Empresas de Mediación enfocado a apoyar el relevo generacional en seguros. Los hijos de los mediadores desarrollan su talento con la colaboración de personas de la compañía.

2. Potenciamos una cultura de mejora y aprendizaje continuo y donde cada persona lidera su desarrollo a través de experiencias en su puesto, con el apoyo de su jefe y de los planes individuales con apoyo del área de talento. A nivel general, el desarrollo profesional se podría dibujar como un proceso de gestión con varias fases, que conlleva varios estadios y en el que se pide una implicación personal, contando siempre con el apoyo del Gestor de Talento, el equipo de desarrollo y su propio responsable, al que también se capacita para desempeñar adecuadamente su rol en la gestión y el desarrollo de las personas.

Por otro lado, existe un Plan de Formación Anual que contempla actividades dirigidas al desarrollo de capacidades, así como a la mejora y actualización de conocimientos. Otro de nuestros compromisos es el Programa Muévete, a través del que se cubren las vacantes, ofreciéndolas de manera preferencial a los empleados. Por último, el Programa de Becas Corporativas está diseñado para impulsar el Desarrollo del Talento Individual.

PARA NOSOTROS
NO ES UNA
MEDIADORA, ES

Carmen

En Lagun Aro,
NOS MOVEMOS
CONTIGO



encuesta

EN PORTADA



linea directa

1. El programa 'Talento Joven' se orienta a estudiantes universitarios y de master. Se ofrece una oportunidad a los candidatos seleccionados de acceder a su primera experiencia en el mundo de la empresa en alguno de nuestros departamentos, recibiendo formación personalizada, basada en su perfil, con el apoyo y la supervisión de la figura de un tutor del área de negocio y de un mentor de Recursos Humanos. Adicionalmente, quienes destaquen por su desempeño y compromiso podrán acceder a un plan de carrera, incorporándose al equipo de la aseguradora.
2. Contamos con itinerarios formativos de los que se benefician el 90% de los empleados. Durante 2015 hemos puesto en marcha las "Escuelas Técnicas", un ambicioso programa de crecimiento profesional dirigido a las casi 300 personas que ocupan puestos técnicos. Además, se ha iniciado un importante plan de formación para los profesionales del Departamento de IT, con el objetivo de que cuenten con la preparación necesaria para implantar las últimas tendencias tecnológicas y otro colectivo importante dentro de la empresa ha recibido durante el último año un master superior en seguros, liderazgo y gestión de personas, entre muchos otros ejemplos. En cuanto a los programas orientados a los jóvenes talentos, en los últimos dos años se han beneficiado de ellos casi 100 personas.

 **MAPFRE**

1. Hemos desarrollado en España el proyecto Simbiosis, con el objetivo de incorporar talento joven, nuevo conocimiento generacional y facilitar la incorporación de jóvenes universitarios al mercado laboral. Con este programa, iniciado en 2015 y al que daremos continuidad, apostamos por jóvenes titulados que destacan por su expediente académico y que dominan más de un idioma, poniendo el foco en perfiles que en España queremos reforzar: digitales, actuarios, analistas de riesgos y expertos en solvencia, así como comerciales. El programa contempla casi un año de formación por las diferentes áreas de la compañía, tanto en nuestros servicios centrales como en las Direcciones Territoriales, y les otorga una visión global de la entidad y el negocio. Después se incorporan con funciones específicas al área en España en la que pueden aportar especial valor por su perfil.
2. Destacaríamos la iniciativa estratégica global Gestión del Talento, puesta en marcha en 2015, con un desarrollo planificado hasta 2018. Somos alrededor de 38.000 empleados en el mundo y queremos aflorar el talento interno que hay en la organización para vincularlo más directamente a la estrategia y objetivos de la compañía. Una vez identificado ese talento se realizará un seguimiento y trabajo continuo para dar siempre res-

puesta adecuada a las necesidades estratégicas de la entidad. La incorporación de jóvenes en España está vinculada principalmente al proyecto Simbiosis, aunque también se producen algunas nuevas incorporaciones por necesidades específicas fuera de este programa. En España hemos incorporado recientemente a la plantilla alrededor de 50 jóvenes menores de 30 años.

MetLife



1. Nuestra Academia de Talentos nace en 2014 como una apuesta dirigida a recién graduados para trabajar durante un año en una organización. Se ofrece formación tanto general como específica para su puesto y se les hace partícipe de los proyectos de su área, sin diferencia por su nivel de experiencia o conocimiento y con el respaldo continuo del resto de sus equipos. La primera edición contó con 15 talentos, de los cuales 5 se incorporaron a la plantilla con contrato indefinido y 1 más de manera temporal; 5 encontraron trabajo en otras empresas, accediendo 3 a oportunidades internacionales; 3 escogieron ampliar sus estudios y solo 1 continúa en búsqueda activa. La edición 2015/2016 seleccionó a 12 jóvenes. A unos meses de terminar, una ya se ha incorporado a la plantilla de manera temporal y tres ya han encontrado trabajos estables en otras empresas. Junto a Ray Human Capital se ha iniciado ya la selección (12 jóvenes) de la tercera edición.
2. Dar la oportunidad a los empleados de ser partícipes del establecimiento de sus propios objetivos para el desarrollo de su carrera profesional en la empresa, ofrecer la formación adecuada, o bien, dar la flexibilidad necesaria para permitirles estar al tanto de las últimas tendencias en cada una de sus disciplinas, o la continua involucración de los empleados en las estrategias de la compañía, son algunas de las políticas más extendidas. Como políticas más innovadoras, serían destacables los programas de Mentoring (dirigido a empleados con un impacto y trascendencia en la organización, identificados como grupos destacados de talento y con potencialidad de crecimiento para ocupar puestos clave) o Think in the Next (el objetivo es el desarrollo de la siguiente generación de líderes en Iberia, integrando diversas soluciones con una perspectiva holística). En los últimos dos años la Academia de Talentos ha contado con 30 jóvenes, de los cuales se han incorporado al equipo 7 de ellos, lo que representa un 3% del total de empleados en Iberia.

MGS
Seguros

1. Desde hace unos años incorporamos a jóvenes licenciados que inician su trayectoria profesional con nosotros. Es importante mantener un constante flujo de incorporaciones, que aporten nuevas visiones. En situaciones como la actual, con los altos niveles de desempleo en el colectivo de jóvenes, las entidades

el cuestionario

- 1 ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla? ¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

- 2 ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo? ¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

tenemos contraída con la sociedad la obligación de ofrecer un camino de desarrollo a estas personas.

No existe una apuesta específica por unos estudios determinados. Las principales carreras solicitadas son de Administración y Dirección de Empresas, especializaciones en Ciencias Actariales y Financieras y a estudios de Derecho.

2. Contamos con lo que denominamos "Grupos de Mejora". Se realizan reuniones periódicas con personas que cumplen un perfil de edad y de antigüedad máxima en la empresa, a las que asiste la Dirección de RR.HH. y Comunicación. Se pretende crear un foro en el que las personas jóvenes puedan manifestar sus inquietudes, a la vez que se les transmite lo que se espera de ellos. En base a estas reuniones, se han creado diversos grupos de trabajo para profundizar en aspectos que precisan de mayor análisis y desarrollo. A la vez, y de forma individual, se efectúan reuniones de seguimiento por la citada Dirección, en las que se les ofrece un espacio para manifestar las necesidades y expectativas. Por último, y de forma periódica, se efectúa un seguimiento individualizado a través de los respectivos responsables funcionales, llevándose a cabo un análisis de potencialidades y de posibilidades de desarrollo profesional. En los últimos tres años, se han incorporado más de 35 personas con este perfil que representa un 5% de la plantilla.



1. Carreras fundamentalmente técnicas (auditoría, actuariales, matemáticas, estadística).
2. Contamos con una política de desarrollo de carreras que se inicia con el acompañamiento del incorporado vía entrevista y evaluación secuencial, 6 meses, al año,... en donde se van plasmando los logros y en particular identificando las necesidades formativas tendentes a conseguir un desarrollo profesional acorde al perfil de la persona y a las necesidades de la empresa.



1. Se han seguido dos programas de incorporación de jóvenes licenciados:
 - Programa de rotación: grupos de un máximo de 5 jóvenes licenciados, con rotaciones establecidas por todos los departamentos y objetivos concretos a conseguir. Una vez logrados, se realiza el trasvase al siguiente departamento. Un único joven licenciado por cada departamento. Tras la rotación por todos ellos y la consecución de los objetivos fijados, se establece el puesto que la persona debe ocupar a futuro en la compañía.
 - Procesos de selección habituales. En buena parte de ellos se establece como criterio de selección el que sean jóvenes licenciados en determinadas ramas (normalmente Derecho y/o Administración y Dirección de Empresas), con determinadas

habilidades, pues las cuestiones específicas sobre el negocio las aprenden en los procesos de formación de la compañía.

2. Contamos con un Plan de Formación anual y con Itinerarios Formativos definidos por puesto de trabajo, que permiten avanzar en el conocimiento requerido no sólo para el desempeño del puesto de trabajo actual, sino también ganar competencia para futuras promociones profesionales. Los planes de desarrollo y formación se pusieron en marcha en 2013. En 2014 y 2015, 4 de las 5 incorporaciones realizadas correspondieron a jóvenes licenciados. En lo que llevamos de 2016, 3 de las 4 incorporaciones realizadas corresponden a jóvenes licenciados..

Munich RE



1. En la actualidad tenemos dos programas de prácticas:
 - Explore. Para jóvenes con talento que deseen adquirir un amplio conocimiento del negocio de reaseguro, seguro directo y asset management a nivel internacional.
 - International Graduate Programme. Jóvenes licenciados universitarios, que deseen desarrollar una carrera profesional en reaseguro. Conlleva formación y estancias en diferentes países. Apostamos por carreras como Administración y Dirección de Empresas, Matemáticas, Derecho o Ingeniería.
2. Nuestra filosofía global es el desarrollo y la gestión del talento, y para ello nos apoyamos en un proceso de gestión del desempeño, realizando actividades globales de gestión de talentos. Tenemos un programa específico para personas con alto nivel de desempeño y habilidades de liderazgo. En Madrid, en los últimos dos años hemos incorporado 6 jóvenes licenciados.



1. Además de potenciar el talento interno, apostamos por la incorporación continua de jóvenes licenciados. Principalmente los perfiles que incorporamos están asociados a los conocimientos actuariales, económicos y estadísticos.
2. Contamos con planes individuales de desarrollo de carrera; plan de formación competencial; plan de formación específico (Masters y/o Postgrados); y acompañamiento individual (mentoring profesional). Hemos iniciado los planes de Desarrollo del Talento hace 2 años. Se han incorporado 10 personas.



1. En la actualidad, un 23% de la plantilla es menor de 35 años. En 2016, un 60% de las incorporaciones han sido de jóvenes

encuesta

EN PORTADA

menores de 35 años y un 22% de las promociones han tenido lugar entre profesionales de este rango de edad. Una de nuestras principales vías de actuación es acercar el conocimiento de nuestro proyecto empresarial a las aulas, para lo que desarrollamos diversos programas y convenios con Escuelas de Negocio y Universidades. Para ello contamos con un amplio programa de becas dirigidas a estudiantes de postgrado y máster para que puedan reforzar sus conocimientos teóricos con prácticas en la compañía.

En cuanto a programas, desde 2015 desarrollamos junto al Instituto de Empresa (IE) 'El caso de éxito de Mutua Madrileña', gracias al cual sus alumnos aprenden las claves de éxito de la organización y su transformación. Otra participación con el IE ha sido la 'Challenge Week' en nuestras oficinas, para promover la innovación en las aulas. Además, participamos en la última Feria Virtual de Empleo de la Complutense, Politécnica y UNED.

Los puestos más demandados son perfiles de negocio, así como perfiles técnicos muy específicos del sector.

2. Además de iniciativas enfocadas a la atracción de talento, disponemos de un abanico de programas de formación y desarrollo. Apostamos por el talento interno y, por ello, nuestro modelo de generación y potenciación del talento pone el foco tanto en las necesidades de desempeño actuales como de futuro. En 2015, un 67% de la selección de la compañía fue cubierta con profesionales internos y más de un 10% de la plantilla ha cambiado de puesto a un nivel superior o a otra área durante el último año. Todos nuestros profesionales cuentan con un plan de formación de carácter anual, al que se unen el resto de programas de formación y desarrollo. El 50% de los profesionales están en un programa específico de desarrollo de talento. Además, hay un programa de Coaching y otro de Mentoring. En 2015, el 63% de las incorporaciones fueron jóvenes menores de 35 años y en 2014, un 56%.



1. Apostamos por la incorporación y desarrollo del talento, sea cual sea la fuente de la que provengan. No solo ponemos el foco en estos perfiles con mayor experiencia si no que, a través de nuestro programa de prácticas, llevamos años facilitando la incorporación de jóvenes al mercado laboral. Nuestro programa se centra en ofrecer un plan 100% formativo, tutelado, remunerado y con beneficios sociales. El año pasado, el 87% de nuestros estudiantes en prácticas fue contratado como empleado tras realizar sus prácticas. La incorporación de jóvenes menores de 35 años a la plantilla, en los últimos dos años, representa un 29% de las nuevas contrataciones.

Respecto al tipo de titulaciones, nuestro programa busca englobar un amplio abanico de perfiles a cambio de ofrecer una rica experiencia formativa a estudiantes de titulaciones muy diferentes como Marketing, Recursos Humanos, Finanzas... Tenemos una serie de perfiles específicos como los estudiantes de Ciencias Actuariales que, actualmente, son de los más demandados.

2. En nuestra área de Desarrollo se coordina el trabajo de los responsables de gestionar el talento, analizando el desempeño de los empleados, su potencial de crecimiento y su grado de ambición profesional. Tanto la formación como el desarrollo profesional son aspectos prioritarios. Dentro de los puestos de Central, fomentamos la horizontalidad y trabajamos con oportunidades a nivel internacional. En otras ocasiones, vemos el desarrollo no necesariamente en cuál es el puesto, sino en cuáles son las ambiciones profesionales del empleado y en qué áreas le gustaría desarrollarse y, por lo tanto, en qué tipo de proyectos podría participar. Digamos que el concepto de desarrollo y promoción hay que verlo siempre desde los ojos del interesado.



1. Mantenemos desde hace varios años acuerdos de colaboración con diferentes centros docentes para la realización de prácticas formativas, como los vigentes con la Oficina de Prácticas en Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, con la Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías (CICE), con el Instituto Superior de Estudios Profesionales (CEU), con el Centro de Estudios Tecnológicos y Sociales de la Universidad Francisco de Vitoria, así como con la Oficina de Prácticas y Empleo de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Apostamos por alumnos que cursan estudios universitarios y por los que han optado por la formación profesional. Los alumnos que realizan prácticas proceden principalmente de la Formación Profesional en Administración y Dirección de Empresas y Marketing, y de las Licenciaturas en Ciencias Económicas y Empresariales, y Derecho.

2. Las políticas de desarrollo profesional vienen aplicándose desde hace varios años, si bien hay una apuesta más firme desde 2007. Los alumnos se encuentran en todo momento supervisados por un tutor que evalúa las posibilidades de desarrollo en la entidad, destacando recientemente la incorporación de tres jóvenes procedentes de estos acuerdos, en diferentes áreas, como son las de Soporte y Análisis, Marketing y Comercial.



1. Existe un protocolo específico de incorporación de recién licenciados, inicialmente como becarios, para acercar la universidad a la empresa y como fuente de reclutamiento. Desde 2009 incorporamos personas de último curso o recién licenciados, fundamentalmente de Ciencias Actuariales. Su incorporación es a través de un acuerdo en prácticas, con una beca remunerada, y posteriormente, se valora su incorporación.

2. Además del plan de formación y desarrollo anual, contamos desde 2008 con diversas políticas de desarrollo y talento adaptadas a los profesionales:

el cuestionario

1 ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla? ¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

2 ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo? ¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

- Para personas que promocionan a puestos de mayor responsabilidad se realiza un programa de desarrollo directivo.
- Para personas como alto potencial, se llevan a cabo distintos programas acorde a sus funciones
- A personas que su desempeño es menor al esperado se les ofrece un programa interno de coaching ejecutivo
- 'Conoce tu empresa: conoce Pelayo!' es una oportunidad de aprendizaje y desarrollo para los empleados
- Para recién licenciados, en 2012 creamos la 'Escuela de Actuarios'. Se ofrece la posibilidad a personas recién licenciadas en Ciencias Actariales de incorporarse y complementar sus conocimientos. Inicialmente fueron tres personas las incorporadas, y en los últimos tres años, hemos contado con dos becarias y actualmente tenemos en plantilla otras dos recién licenciadas en Ciencias Actariales y Financieras.



1. Desde hace dos años, potenciamos la incorporación de jóvenes titulados sin experiencia, con especial énfasis en áreas Comerciales, Técnica de Suscripción y de Gestión de Siniestros, Buscamos jóvenes titulados que cuenten con movilidad geográfica

y tengan buen nivel de inglés. En cuanto a las carreras que demandamos, no es un criterio relevante en la selección y lo que más valoramos es la motivación del candidato. Las últimas incorporaciones con este perfil habían realizado grados de Dirección de Empresas, Derecho o Ciencias Actariales.

2. Contamos desde hace más de 4 años con políticas que apuestan por el desarrollo del talento interno, que se inician desde el mismo momento que se identifica una vacante. La misma se publica en nuestra intranet. Adicionalmente, los empleados nos informan anualmente de sus preferencias de movilidad geográfica y funcional, así como de sus motivaciones para asumir puestos de mayor responsabilidad. Por último, nuestro sistema de gestión por competencias y de valoración del desempeño, nos permite identificar qué profesionales cuentan con capacidades para asumir nuevas responsabilidades. En los últimos dos años se han incorporado un total de 19 jóvenes titulados, que supone el 30% de las incorporaciones.



1. El 35% de la plantilla tiene menos de 35 años. Tenemos dos programas para atraer a jóvenes licenciados: Programa Talen-

A tu lado
TODA UNA VIDA

91 1024000

M **METROPOLIS**
SEGUROS

www.metropolis-sa.es

SIGUENOS EN [metropolis-seguros.sa](https://www.facebook.com/metropolis-seguros)

Ponemos a su disposición
nuestra experiencia y la de nuestros
más de 2.000 mediadores

5ª
COMPAÑÍA MÁS
SOLVENTE DEL
MERCADO ESPAÑOL

El cuestionario

1. ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla?
¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

2. ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo?
¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

to Joven Becarios (pretende facilitar el acceso de jóvenes titulados a su primera experiencia profesional mediante un postgrado y prácticas en diferentes departamentos) y Programa Talento Joven Graduates (dirigido a personas con una experiencia máxima de dos años, valorándose experiencia internacional, idiomas y competencias profesionales; el programa tiene una duración de dos años y cuenta con un plan formativo definido y otro de rotación por distintos departamentos tras el primer año). Nuestra estrategia para atraer estos perfiles a la organización es difundir nuestros programas a través de universidades

2. En 2015, el número de horas globales a formación fue de 186.601, un 15,6% más. Existen planes de carrera estructurados en el área comercial y de atención al cliente. Para el resto de colectivos, se ofrece políticas y herramientas que favorecen el desarrollo personalizado y el acceso a vacantes internas, favoreciendo las promociones y el desarrollo de carrera. Se fomenta que los propios empleados lideren su propio desarrollo profesional y propongan sus inquietudes y necesidades de aprendizaje y formación. Durante el último año se ha puesto el foco en la promoción de candidatos internos para posiciones tanto en nuestra Market Unit (Spain & Latam) anunciadas en nuestra intranet, como Internacionales (Bupa) a través del Talent Hub.

santalucía
SEGUROS

1. Hemos desarrollado el Programa Jóvenes Talentos para incorporar estos perfiles a través de acuerdos con universidades, centros formativos y fundaciones, concediendo becas. Nos enfocamos en el mundo comercial.

Uno de los mayores retos es potenciar nuestra distribución de Vida, para ello necesitaremos perfiles de licenciados que hayan cursado Derecho, ADE o Economía. Los planes de desarrollo de carrera van acompañados de planes formativos y de soporte personalizado.

2. Desde hace unos cuatro años el foco está muy centrado en ofrecer al empleado lo que denominamos "la mejor experiencia en su ciclo de empleado", redefiniendo o creando políticas que van desde el propio proceso de selección hasta la jubilación. Ofrecemos la posibilidad de desarrollar una carrera profesional, apostando por la movilidad interna para dotar a la organización de las personas adecuadas (el 62% de las nuevas posiciones lo ocupan empleados en movilidad interna); por otro lado, facilitamos la conciliación familiar y profesional y nos preocupamos por ver cuáles son sus necesidades.

En los dos últimos años hemos incrementado la plantilla en 62 personas, de las que 14 provenían del programa Jóvenes Talentos (oficinas Centrales).

SegurCaixa Adeslas

1. Hay un compromiso con el empleo, tanto en los procesos de incorporación como en las políticas de gestión de recursos humanos con quienes ya forman parte de la organización. El perfil más demandado es un candidato con formación en Administración de Empresas, Ciencias Actuariales, Ciencias Económicas o Ingenierías. En los últimos años, además, hemos registrado mayor demanda de profesionales con formación en Matemáticas y Estadística.

2. En materia de selección, defendemos firmemente la promoción interna, comunicando las posibilidades de desarrollo profesional de nuestros equipos para darles acceso a puestos vacantes de mayor responsabilidad. El 100% de la

Cunningham
Lindsey

1. Seguimos una política de incorporación de jóvenes licenciados en dis-

tintas disciplinas para que adquieran formación en seguros y en la Pericia. En un equipo multidisciplinar como el nuestro necesitamos incorporar profesionales especialistas en casi todo, ingeniería, construcción, energía, medio ambiente, marina, logística, derecho, economía y administración de empresas...

2. Desde siempre nos ocupamos mediante diversas fórmulas y acciones de la formación y promoción interna para un mejor y más rápido desarrollo profesional de jóvenes, muchos de ellos recién titulados, que escogen nuestra empresa para desarrollar su carrera profesional. En los últimos dos años hemos incorporado a 6 jóvenes de titulación muy reciente o en vías de completar su formación universitaria.

Crawford

1. Los recursos humanos son nuestro activo más valioso y el talento

joven una de nuestras prioridades. En esa línea apostamos por la captación y formación de jóvenes licenciados dispuestos a aprender y a asumir nuevos retos, preparándolos para su desarrollo profesional. Nuestro plan de crecimiento es el compromiso con el progreso de cada trabajador. Buscamos jóvenes con alto potencial, que hablen idiomas, que estén cursando su último año de carrera o estudiantes de Máster, entusiasmados con nuestros valores y dispuestos a convertirse en futuros líderes.

2. Nuestras políticas de desarrollo profesional y de talento fomentan la mejora continua y la adecuación de la persona al puesto. Para ello los jóvenes colaboradores inician su trayectoria rotando por diferentes puestos, empapándose del conocimiento y el buen hacer de nuestro equipo de expertos y dentro de los proyectos más significativos. Simultáneamente reciben formación especializada gracias a nuestros convenios de colaboración con los centros educativos de mayor prestigio. Al finalizar el programa podrán optar a un puesto vacante atractivo y adecuado e iniciar su carrera profesional en la compañía. En los últimos años nos hemos comprometido especialmente con los jóvenes y con el

CAPTACIÓN DE TALENTO EN CORREDORES Y PERITOS

fomento de un ambiente de continuo aprendizaje, dando un gran impulso a nuestro pool de talentos con más de 15 jóvenes en las oficinas de Madrid, Barcelona y Bilbao.



1. Siempre hemos buscado la máxima cualificación de los profesionales. Optamos por jóvenes talentos con estudios superiores y valoramos que estén realizando o tengan estudios de posgrado e idiomas. Por nuestra actividad en la Peritación en ramos técnicos, lo que habitualmente buscamos son titulados en Ingenierías, si bien también contamos con economistas y licenciados en Derecho.

2. Hemos acogido en prácticas a alumnos de la Universidad Politécnica de Madrid, algunos de los cuales después han tenido la oportunidad de incorporarse a nuestro equipo. Una vez incorporados, siempre les hemos animado a la realización de cursos específicos en función del área o campo de la peritación al que vayan a dedicarse, además del específico FUEDI ELAE. A modo de ejemplo, en la oficina de Madrid, en este último año hemos incorporado a dos jóvenes universitarios menores de 28 años, que se están formando como peritos.



1. Tratamos siempre de estar en contacto con las personas que inician su carrera profesional, conociendo de cerca tanto sus inquietudes, intereses y expectativas como las capacidades y valor que pueden aportar a nuestro proyecto. Entre otras iniciativas, estamos presentes en muchos de los foros de empleo más importantes de universidades y escuelas de negocio en diferentes ciudades, que nos permite dar a conocer nuestra organización y canalizar las demandas de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. Nuestras líneas de negocio son muy diversas y por ello estamos abiertos a seleccionar diferentes perfiles. Asimismo, contamos con un programa para jóvenes talentos llamado Aon Best in Class, dirigido a seleccionar e incorporar a los mejores becarios y asegurar su desarrollo durante los primeros 18 meses en la organización, consiguiendo una visión global de las áreas de negocio.

2. Hay diferentes programas para atraer, retener y desarrollar el mejor talento. Destacan los programas de Mentoring, Coaching, Innovación, Mapa de Conocimientos o Reconocimiento, entre otros. Además, contamos con distintos programas internacionales dirigidos a empleados con alto potencial dentro del grupo en los que España participa activamente.



1. Desde hace unos años apostamos por los recién licenciados y estudiantes, que inicialmente se incorporan a la plantilla a través de los convenios que tenemos con varias universidades. Es una gran oportunidad de aprender para quienes empiezan en el mundo laboral, y una perfecta vía de captación de talento que aprovechamos, incorporando tras el periodo de prácticas a un porcentaje de estos jóvenes a la plantilla. Dada la tipología de trabajo y los conocimientos que se precisan para su desarrollo, la carrera que



más demandamos es la de Empresa, en cualquiera de sus formatos (ADE, grado en empresariales, económicas...), dando especial importancia a la formación actuarial, sin que sea impedimento para valorar otras titulaciones.

2. Siempre tratamos de valorar el esfuerzo, fomentando el desarrollo profesional de los empleados. No sólo diseñando la carrera de los jóvenes mediante el fomento de las capacidades y habilidades de cada uno en su puesto de trabajo, sino contribuyendo a una formación constante que les ayude a afrontar óptimamente cualquier vicisitud que pueda presentarse en su carrera. Nos preocupamos de proporcionar una formación inicial tanto teórica en mediación de seguros -mediante los correspondientes cursos específicos- como práctica, enseñando a las nuevas incorporaciones nuestra cultura y dinámica de trabajo, fomentando el aprendizaje de las tareas propias del puesto que vayan a desempeñar. En los últimos dos años se han incorporado a la plantilla 5 personas de menos de 26 años.



1. Tenemos un importante crecimiento y eso conlleva que no hemos dejado de incrementar puestos en los últimos años. El punto de partida es una buena formación. Pero, sobre todo, valoramos el talento, la actitud y el compromiso con nuestros valores. Nuestros principios son muy atractivos para los más jóvenes que se sienten muy cómodos dentro de un sector como el nuestro, que ha demostrado su solvencia en años de incertidumbre económica. Por nuestra actividad, ingeniería informática, derecho, económicas o empresariales, además de marketing. A un número muy importante de nuestra plantilla además les damos formación del Grupo A para obtener el Título de Corredor de Seguros; es fundamental que nuestros recursos "solo" piensen en la actividad de Corredor de Seguros y conozcan y empaticen con todo su entorno.

2. Gestionamos los recursos humanos con transparencia y empatía, lo cual nos ha permitido configurar un equipo muy proactivo, que ha potenciado la creatividad con soluciones prácticas que nos han permitido seguir creciendo en el mundo del Corredor de Seguros específicamente. Hemos incrementado en 7 nuevos recursos en las áreas de marketing, tecnología y desarrollo de negocio.

el cuestionario

- 1 ¿Qué planes tiene su entidad para la incorporación de jóvenes licenciados en plantilla? ¿Apuestan por algún tipo de carrera en concreto?

- 2 ¿Con qué políticas de desarrollo profesional y de talento cuenta su entidad? ¿desde cuándo? ¿Cuántos jóvenes ha permitido incorporar por ejemplo en los dos últimos años?

plantilla y mandos intermedios dispone de planes de formación específicos que les permiten crecer profesionalmente. En paralelo, el área de RR.HH. realiza assessment centre, proceso que permite conocer el nivel competencial de los profesionales de la organización con el objetivo de diseñar planes de desarrollo específicos en función de las necesidades detectadas. Por estas acciones han pasado ya más de 400 empleados.

En la política de contratación de nuevos talentos, hemos mantenido importantes niveles de contratación. Los últimos 24 meses hemos incorporado 234 nuevos profesionales, de los cuales casi un 20% correspondió a profesionales de hasta 30 años.



1. Ofrecemos oportunidades a jóvenes cualificados, con especialización en el área económico-financiera. Apostamos por jóvenes con un espíritu innovador y con iniciativa para actuar en un entorno cada vez más cambiante, que junto al conocimiento y saber hacer de nuestros expertos, completan el círculo para proporcionar al mercado las mejores soluciones en términos de calidad, servicio y oferta.

2. Ofrece un programa de onboarding para los nuevos empleados. Además, para que todos estemos alineados según el plan estratégico y para fomentar el diálogo a través de una retroalimentación continua, trabajamos con un sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles. Paralelamente, evaluamos las competencias de todos los empleados, para crear planes de desarrollo individuales dentro de los programas de gestión de talento definidos para toda la compañía. En los dos últimos años, 24 jóvenes han entrado a formar parte de nuestro equipo.



1. Hay una apuesta clara en los nuevos retos a abordar en el futuro próximo, a través de acuerdos con universidades y escuelas de negocios. Nos centramos en cualquier carrera relacionada con las diferentes áreas de la empresa, poniendo énfasis en los estudios Actuariales y formación de postgrado MBA

2. Mejora de relaciones con Instituciones Universitarias y escuelas de negocios y establecimiento de convenios con las mismas. Desde hace 5 años. Esto ha permitido incorporar en los dos últimos años de 4 a 6 personas.



1. Por nuestro relanzamiento en Salud, la incorporación de nuevos valores y su conocimiento es crucial para el desa-

rollo de esta etapa. Nos centramos en la búsqueda de nuevos corredores, que, unidos a los que ya tienen experiencia, quieran incorporarse a un proyecto distinto y cercano, con claros visos de crecimiento y un plan profesional. Nuestro patrocinio de la Guía "Cómo ser corredor de seguros o montar mi propia correduría" es un ejemplo, entre otras iniciativas. Otra opción real es la contratación de personal laboral con ganas e ilusión que complemente la gran experiencia de la plantilla.

2. Dentro de nuestro plan de expansión contamos con una serie de oportunidades para nuevos valores. El 'Plan Contigo' es una realidad llena de valor e ideas en las que una entidad aseguradora se nutre bidireccionalmente con estas nuevas incorporaciones. Este año nuestra apuesta por nuevos retos y oportunidades ya es una realidad dando oportunidad a incorporaciones tanto en la empresa como en proyectos de crecimiento comercial que tenemos. Hemos incorporado a dos personas nuevas con la ilusión de seguir en esta línea en los próximos años.



1. Todas las posiciones que no requieren experiencia previa y que suponen un inicio de la carrera profesional en la compañía, son ocupadas por jóvenes recién licenciados de diferentes áreas de conocimiento, entre las que destacan: Económicas, Derecho, ADE, Ingeniería y Matemáticas. Además, buscamos un perfil muy específico de Ciencias Actuariales, ya que son aquellos profesionales que garantizan los estudios de riesgo de nuestra compañía. Nos encontramos en un momento de expansión global y en Barcelona estamos desarrollando diversas actividades que requieren perfiles específicos altamente cualificados. Es el caso de los hubs de tecnología e inversiones, auditoría y servicios de suscripción internacional que dan servicio a nivel global. Estos perfiles requieren un nivel de inglés fluido y también se valora el conocimiento de otros idiomas y la experiencia internacional.

2. Nuestro equipo de talento se preocupa por crear soluciones a medida dependiendo de cada área, garantizando el conocimiento y crecimiento de las personas y generando un retorno en el negocio. En lo que más nos centramos es en tener las infraestructuras, medios y entornos, necesarios para desarrollar el talento; como las academias o los programas de liderazgo. Además, tenemos herramientas e-learning abiertas a todos los colaboradores para que puedan formarse continuamente en las áreas de interés.

Utilizamos metodologías de desarrollo que comprenden desde el Plan de Desarrollo Individual incluyendo técnicas como coaching y mentoring.

En los últimos dos años hemos incorporado unas 120 personas, entre las que se encuentran becarios, incorporados al terminar las prácticas.