

Cada persona es dueña de su destino y tiene que labrarlo

Olga Sánchez Consejera Delegada de AXA España 'PREMIO EXPANSIÓN MEJOR CEO'

Por: Montse Mateos

Expansión, 23 de noviembre de 2019

CEO de Axa desde el pasado abril, ha dado la vuelta a una organización en la que comenzó a trabajar en 1993. Está convencida de que el aprendizaje es esencial para evolucionar, tanto como la comunicación.

A partir de esta semana, Olga Sánchez dedicará los jueves a pensar... en su casa. "No quiero tener la misma agenda que tengo en la oficina, donde es muy fácil meterte en la vorágine de reuniones, eventos y demás. Dedicar tiempo a pensar es lo que me va a dar la fuerza que yo necesito para dirigir esta compañía". La consejera delegada de Axa ha escogido ese día para desconectar. Es una decisión que toma sin ningún remordimiento y con el claro convencimiento de que para avanzar es necesario detenerse... algo que sorprende en esta ejecutiva que transpira energía y entusiasmo. Olga Sánchez (Madrid, 1969) ha desarrollado toda su carrera en Axa, a la que se incorporó en 1993.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y Actuario colegiado en Instituto de Actuarios Españoles, el pasado 1 de abril se convirtió en la primera mujer en ocupar esa posición en una de las grandes aseguradoras del mercado español. Llegó al puesto para concluir el proceso de transformación en el que está inmersa la compañía y que finalizará en 2020. Sánchez es la cabeza visible de Axa España, en la que trabajan 2.749 personas y que el año pasado ingresó 2.525 millones de euros. La aseguradora está presente en 61 países, suma una plantilla de 126.000 empleados y unos ingresos de 102.900 millones de euros. Estos números no parecen atemorizar a una mujer que tiene la firme convicción de que "las cosas las hacen las personas, por eso hay que ganárselas. El querer, esa es la función del líder, que las personas quieran hacer las cosas". A punto de cumplir nueve meses en el cargo, Sánchez ha reducido de 11 a 8 el número de miembros en el comité de dirección, ha responsabilizado a los managers de la gestión de sus equipos y ha cambiado la forma de hacer las cosas. Este año es Premio EXPANSIÓN al Mejor Consejero Delegado por su apoyo a la gestión de personas, un reconocimiento que otorgan los consultores, cazatalentos, escuelas de negocios y directivos de recursos humanos.

¿Qué le ofrece y qué le pide al área de personas?

Las personas son la clave de que, realmente, como compañía podamos transformarnos, acelerar y liderar. Lo son todo. Tener un cliente satisfecho pasa por tener empleados satisfechos; si están implicados y comprometidos van a hacer su trabajo y bien.

¿Qué herramientas proporciona al área de personas para ello?

No tenemos departamento de recursos humanos, nos llamamos Personas, cultura y organización. Creo que la gestión de personas debe estar en los managers, es su función principal. El equipo de personas y cultura cuenta con políticas de gestión, salariales, desarrollo profesional, pero incentivamos la autoformación a través de una herramienta online. Cada persona es dueña de su destino y tiene que labrarlo.

¿Cuáles son los grandes motivadores de la plantilla?

Lo que mueve como ser humano y como organización es el propósito, por eso es tan importante identificarlo. Estamos trabajando en el plan 2023 y en lo primero que nos hemos focalizado es en el para qué, en cuál es nuestro propósito como compañía. Que la plantilla entienda por qué estamos aquí es fundamental, y la motivación y la fuerza de voluntad es lo que va a ayudar a conseguir los objetivos.

¿Qué habilidades ayudan a crecer dentro de una organización?

Saber comunicar es esencial. Si no eres capaz de que los demás te entiendan, no vas a conseguir nada. Luego, en función del nivel de responsabilidad es importante tener visión, estrategia y, de alguna manera, la capacidad de embarcar a los demás en los proyectos.

En este proceso de adaptación, ¿cómo gestiona la diversidad generacional?

El mundo parece que está hecho sólo para los jóvenes. No sé, quizá es porque tengo 50 años, pero creo que es importante tomar siempre lo mejor de todos los mundos. Los jóvenes han crecido en un entorno tecnológico, son más ágiles, tienen una aproximación más rápida a los temas, pero carecen de la experiencia y conocimiento de los más veteranos. Aceleras el aprendizaje en el momento que juntas personas de distinta edad, nacionalidad, género... es el fondo de la diversidad.

¿Qué le diría a una organización que prejubilaba a la misma edad en la que usted accede al cargo de CEO?

Que habrá tomado las medidas oportunas para asegurar ese expertise que se va. La experiencia sólo se consigue con experiencia, no es un móvil. Imagino que contarán con planes que aseguren que ese conocimiento se ha transmitido a las generaciones que se quedan. La curva de aprendizaje es una inversión, pero también es tiempo.

¿Cómo asume una organización pionera en políticas de flexibilidad laboral la ley de registro horario?

Hemos pasado por dos fases. La primera de enfado. Llevamos años trabajando la flexibilidad y la conciliación, es un elemento diferenciador en nuestra compañía. Que de pronto sometamos a las personas a un horario es un paso que habíamos descartado. Pero sabemos que hay que cumplir la ley, por eso trabajamos para mantener esa flexibilidad, pero más acotada.

¿Está a favor de las cuotas para potenciar la presencia de mujeres en puestos directivos?

Antes estaba en contra porque no lo entendía. Estás en un puesto por tus méritos, no por el género o edad. Pero según avanzaba en la carrera y dejaba atrás a mis compañeras, me di cuenta de que las mujeres necesitamos que confíen en nosotras porque nosotras no lo hacemos para desarrollarnos profesionalmente. Las cuotas son la excusa para que las mujeres salgamos de nuestra madriguera, porque nos cuesta dar ese paso, nunca estamos preparadas y creo que es por nuestra forma de ser.

¿Cómo gestionarlo para evitar la discriminación positiva?

Como todo en la vida, con sentido común. Ni hay que ascender a una mujer por ser mujer, ni dejar de considerar a un hombre por ello. Hay que poner a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

¿Es el sueldo la herramienta para incentivar al empleado?

No conozco a nadie que trabaje por amor al arte. Lo que nos motiva para trabajar es el sueldo, pero también considero que no es lo único que mueve en la vida. En el trabajo es mucho más relevante

sentirte cómodo, valorado y sentir que estás aprendiendo y tienes una proyección de carrera. La retribución es una pieza clave, pero no es la palanca para conseguir que los empleados se queden contigo.

¿Cuál será el impacto del trabajo independiente en las empresas?

Una parte importante de una empresa es la cultura y el sentido de pertenencia. Me resulta difícil pensar en una compañía en la que la mayoría de las personas no tengan una vinculación contigo como entidad, porque la cultura y tus valores como compañía se caen. No descarto que se recurra a esta modalidad laboral para proyectos puntuales, pero el trabajo independiente significa matar todo por lo que ahora mismo estamos trabajando. Puede que a otras empresas les vaya bien, pero no lo veo para Axa.