

<https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA MtMSbF1CTEAAmMjI1NDI7Wy1KLizPw8WyMDI0MgMlflY09JDXFxti3NS0INy8xLTQEpyUyrdMIP DqksSLVNS8wpTIVLTcrPz0YxKR5uQkliUrFPZnGJrQeQcEx3yy KVTUyAQBCq7jMegAAAA==WKE>

Capital Humano

- Tendencias

Nationale-Nederlanden: 100% método de trabajo Agile

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muyssegura.com

Capital Humano, Nº 362, Sección Tendencias, Marzo 2021, Wolters Kluwer



Nationale-Nederlanden se ha convertido en la primera empresa del sector asegurador que utiliza al 100% el método de trabajo Agile, es decir, de una forma transversal y con todos los empleados involucrados, incluyendo al equipo directivo.

Ha sido el resultado de un proceso de transformación iniciado en 2017, y es algo que la compañía califica como «hito», en el que se refleja su estrategia de negocio focalizada en ofrecer las mejores soluciones de ahorro y protección para sus clientes, para ser identificados como su «coach financiero». Así lo explica **Marije Scholma**, subdirectora general y directora de Experiencia del Empleado (CHRO) de Nationale-Nederlanden.

Por su parte, la afectación a nivel global de la pandemia sanitaria sin precedentes, provoca que sea necesario matizar cuál es la situación actual de la compañía en la ya conocida como «era post-COVID». Al respecto, Scholma señala varios aspectos que es preciso tener en cuenta, entre los que destaca el teletrabajo y la conciliación.

Agile

Para Nationale-Nederlanden, Agile ha sido el resultado de un proceso de transformación que fue iniciado hace casi cuatro años, en concreto en 2017. «Se trata de un hito en el que se refleja nuestra estrategia de negocio, focalizada en ofrecer las mejores soluciones de ahorro y protección para nuestros clientes, y conseguir que las familias españolas puedan vernos como su *coach* financiero, con productos ajustados a cada situación o momento», afirma Marije Scholma.



Marije Scholma

Pero, para hacer esto posible, un aspecto imprescindible es la adaptación del negocio a las nuevas necesidades y demandas sociales, ya que «de poco sirve avanzar en tu estrategia sin tener en cuenta qué necesitan o quieren las personas a las que te diriges».

En el caso práctico que se aborda en este artículo, Agile se presentó como la «herramienta perfecta» en la búsqueda de las mejores soluciones y alternativas que le permitieran a la empresa avanzar al siguiente nivel: «brinda la oportunidad de implementar una forma de trabajo muy efectiva, reduciendo el tiempo de salida al mercado y, a la vez, promueve una cultura empresarial muy dirigida a ofrecer un servicio al cliente excelente ya que, además, tiene una mayor capacidad de adaptación a los cambios». Y lo cierto es que todos estos cambios se producen cada vez de forma más rápida.

En este contexto, la organización se beneficia de varias ventajas competitivas en un mercado cambiante y demandante, lo que se traduce en una mejora a la hora de focalizarse en el cliente y atender las necesidades de todos sus *stakeholders*, «para seguir contribuyendo con nuestro crecimiento orgánico y sostenible».

De ahí que, dando este paso hacia adelante con Agile, Nationale-Nederlanden se haya convertido en la primera empresa del sector asegurador que utiliza al 100% el método de trabajo Agile, es decir, de una forma transversal y con todos los empleados involucrados, incluyendo al equipo directivo. «Esto nos hace estar muy orgullosos del esfuerzo realizado y del resultado conseguido», afirma Scholma.

De poco sirve avanzar en tu estrategia sin tener en cuenta qué necesitan o quieren las personas a las que te diriges

Pilares

La filosofía Agile es totalmente transversal dentro de Nationale-Nederlanden, «lo que significa que su espíritu llega a todos sus rincones», sostiene Scholma. Si se pone el foco en sus pilares, tiene en su base cuatro fundamentales: el **desarrollo de productos** y el **liderazgo**; la **experiencia omnicanal**; la **innovación**; y la **orientación a las personas**.

«Nuestra estrategia corporativa parte de un compromiso incuestionable para todos los que formamos parte de este equipo: el cliente está en el centro de nuestras decisiones, y nuestro principal objetivo es diseñar propuestas de valor únicas que permitan un acceso a la información ágil e inmediato, a partir de procesos sencillos y directos, con total seguridad», explica.

En lo que respecta al desarrollo de productos, Agile le permite poner en marcha una fórmula de trabajo que aporta rapidez y flexibilidad, «dos conceptos que son muy importantes», matiza, «precisamente para adaptarse a las necesidades del cliente y las de su familia». Como, además, esta metodología está enfocada en resultados, la empresa precisa llevar a cabo un proceso constante de experimentación, que permite ir incorporando el *feedback* del cliente y, así, poder testar los avances «prácticamente en tiempo real, e incluyendo las mejoras en las próximas versiones o actualizaciones».

La portavoz de Nationale-Nederlanden afirma que este es un aspecto que les proporciona una gran diferenciación en el mercado, a la par que les permite aportar valor al cliente «de manera incremental y continua». De este proceso han surgido productos como «Contigo Familia», «Contigo Hogar», o «Contigo Futuro», adaptados a las necesidades de los clientes, por su flexibilidad y respuesta a las demandas de los consumidores frente a las soluciones de ahorro o protección.

El apoyo a su **estrategia omnicanal** ha sido otro de los grandes pilares, «ya que la transformación en empresa Agile ha permitido reforzar las sinergias entre los diferentes canales de distribución con los que contamos». Es fácil pensar que, si tu estructura cambia con el principal objetivo de dar el mejor servicio al exterior, debe hacerlo de forma paralela internamente para que los equipos de trabajo integren las funciones de tal forma que todo resulte más fácil».

De hecho, y atendiendo a los datos, éstos refuerzan el éxito de la estrategia y el esfuerzo necesario para implementarla al 100% en un mercado tan complejo como en el que opera la compañía. Según un estudio realizado en colaboración con la consultora de investigación GfK, y basado en la metodología NPS (*Net Promoter Score*), los clientes de Nationale-Nederlanden se encuentran entre los más satisfechos y fieles del mercado.

«Junto a ello, también hemos sido elegidos por segundo año consecutivo como Servicio de Atención al Cliente del año 2000, en Seguros de Vida», aclara Marije Scholma.

El tercer pilar, el de la **innovación** de la compañía, forma parte de su ADN constituyendo un factor diferenciador desde los inicios del Grupo NN al que pertenecen. «Esta innovación nos ha permitido estar a la vanguardia a lo largo de más de 40 años que llevamos en España. Iniciativas como Agile, la creación de "Oxygen", una empresa independiente para idear, desarrollar y proponer productos al mercado, o el nacimiento de "SparkLab", nuestro laboratorio de innovación hace unos años, nos sitúan en una muy buena posición como empresa moderna e innovadora».



Por último, se encuentra el pilar de las personas. «Aunque hable de él en último lugar, no significa que sea el menos importante, sino todo lo contrario», recalca Scholma. «Sin la implicación, dedicación y esfuerzo del equipo, no habría sido posible llegar al punto en el que estamos hoy». Como expresa, los inicios no resultaron fáciles, ya que la transformación en empresa ágil no solo basa su éxito en los sistemas y procesos necesarios, sino que es primordial comunicar y ayudar en todo lo posible a los equipos para que la evolución tenga lugar de la mejor forma posible. «Mucha novedad, mucho conocimiento y, en definitiva, un cambio cultural muy grande en el que los organigramas tradicionales dejan de tener sentido».

El cambio de la compañía hacia un modelo matricial en el que se fomenta la innovación, la agilidad y la orientación a trabajar por proyectos es la base fundamental para poner a la persona en el centro de todo. «La implantación de la metodología Agile implica un cambio muy notable a nivel organizativo y cultural de toda la compañía, que fomenta la creación de equipos multidisciplinares y la autonomía de las personas».

La portavoz de la compañía afirma que los empleados acogieron la nueva cultura como suya desde el primer momento. «Con los ajustes necesarios aprendidos de la experiencia adoptada durante los últimos años, hemos podido instaurar un modelo único en el que todas las personas son importantes. No podía ser de otra forma, porque el mismo

compromiso que mostramos con el cliente externo, lo tenemos con el interno». Se trata de un compromiso visible en reconocimientos como la consecución del galardón «Top Employer» por quinto año consecutivo en España y segundo en Europa.

Si tu estructura cambia con el principal objetivo de dar el mejor servicio al exterior, debe hacerlo de forma paralela internamente para que los equipos de trabajo integren las funciones de tal forma que todo resulte más fácil

Enfoque de «prueba y aprendizaje»

El proyecto Agile en Nationale-Nederlanden fue desarrollándose bajo un enfoque de «prueba y aprendizaje». «Empezamos en IT para, después, paso a paso, formar patrullas multidisciplinares», explica Marije Scholma. De esta forma, su proceso de escalado se basó en la prueba y el error, con el objetivo de aprender de ello, adaptándose a las necesidades del día a día y escuchando el *feedback* de sus equipos y clientes. Este proceso les ha ayudado y permitido llegar a donde están hoy. «El equipo de Transformación fue el motor principal, pero ayudados en todo momento por el equipo de Dirección y el resto de los empleados, que fueron imprescindibles para impulsar el proyecto e implementarlo a más velocidad».

Para explicarlo con mayor detalle, cabe destacar que su proyecto piloto comenzó en 2017, momento en el que la compañía se planteó la necesidad de desarrollar un modelo de organización ágil, promovido en primer lugar en IT. Una vez puesto en marcha en esta área, en 2018 se extendió la implantación a otras divisiones, y se apostó por la formación de equipos multidisciplinares mixtos de perfiles de negocio e IT, basándose en diferentes metodologías de Agile, especialmente [«Scrum»](#) y [«Kanban»](#).



En paralelo, Nationale-Nederlanden creó una **oficina de Transformación Agile**, «que funciona como un *Squad*, es decir, como patrullas o grupos de trabajo, con el objetivo de ayudar a la implementación de todo el proceso de cambio organizacional, siguiendo metodologías de escalado de prácticas ágiles. Desde esta oficina, que ha pasado a ser un

Centro de Excelencia Agile, en este tiempo, apoyada totalmente por el Comité de Dirección, se impulsan todas las iniciativas a tener en cuenta para el cambio, especialmente aquellas que están vinculadas con el nuevo diseño organizacional, la estrategia de comunicación del cambio, y todos los aspectos relacionados con personas».

Una vez culminado el proceso, la portavoz de la compañía expresa el orgullo por el trabajo realizado entre todos: «Me gustaría destacar que el trabajo Agile que hemos liderado en España ha sido exportable a otros países, y nuestro país es un modelo para el resto de las unidades de negocio del Grupo NN». De hecho, Marije ha sido nombrada embajadora de Agile Center of Excellence (CoE) del Grupo NN como consecuencia de que, en España, han sido pioneros en la implementación de esta metodología. «Esto implica que nuestro caso se utiliza para otros países, no necesariamente en términos de teoría y/o metodología, sino en términos de proceso de cambio cultural y espíritu Agile», explica. De hecho, el CoE es el responsable de impulsar la adopción y la madurez de la forma de trabajo Agile en todas las entidades internacionales del Grupo NN.

El equipo de Transformación fue el motor principal, pero ayudados en todo momento por el equipo de Dirección y el resto de los empleados, que fueron imprescindibles para impulsar el proyecto e implementarlo a más velocidad

Resto de áreas de la compañía

A la hora de conocer cómo ha afectado la metodología Agile al resto de áreas de la compañía, Marije Scholma destaca que «en Nationale-Nederlanden no ha existido el concepto "resto de la organización"». De hecho, según indica, desde el inicio tenían muy claro que la intención era implicar a todo el mundo. «Por eso, ha sido implementado para todas las áreas, usando diferentes metodologías ("Scrum", "Kanban"). Ahora, el siguiente paso consiste en trabajar en la madurez de todas las áreas, especialmente en aquellas que trabajan con "Kanban"».

En este sentido, el «secreto del éxito» reside, precisamente en que todas las áreas de la compañía están implicadas en este proceso de transformación hacia una empresa ágil. «Nuestra experiencia en la materia nos hace saber que, en el caso de empresas de cierto tamaño como es el nuestro, la implementación de Agile se hace de forma mucho más gradual». De hecho, sostiene que a menudo se encuentran con ejemplos en los que se opta por implementar la metodología como forma de trabajo únicamente en aquellas áreas más relacionadas con la tecnología, la innovación, etc. «Teniendo en cuenta que es un modelo mucho más extendido, por ejemplo, en startups, las empresas con una estructura más compleja optan por hacer una implementación mucho más segmentada y no de forma transversal que afecte a toda la organización, como es nuestro caso».

Uno de los principales objetivos de la transformación Agile en Nationale-Nederlanden es otorgar relevancia a los empleados para que éstos tengan una mayor autonomía, transparencia y responsabilidad. «Los empleados, como comentaba anteriormente, han sido el verdadero motor de este cambio: los procesos han estado dirigidos por el equipo directivo, pero han sido liderados por los empleados». Desde la compañía, matiza, se ha trabajado para que los equipos se sientan escuchados, reconocidos y motivados para lograrlo, algo que se extiende hasta cualquier área.

«Los empleados han sido el verdadero motor de este cambio: los procesos han estado dirigidos por el equipo directivo, pero han sido liderados por los empleados»

Medidas y beneficios

La organización del trabajo es una de las más evidentes y medibles. «En este sentido, adoptar los procesos de negocio ágiles nos ha permitido realizar la entrega de más del 90% de las tareas planificadas en diferentes trimestres; mejorar la alineación en la organización, en términos de ejecución de la estrategia, a través de eventos trimestrales de planificación colectiva y demostraciones de los resultados entregados; y una reducción del 30% de las tareas pendientes en una de nuestras áreas con el nuevo sistema "Kanban"».

En lo que respecta a los beneficios, se trata de una metodología que a la compañía le proporciona ventajas competitivas, tales como la reducción en los tiempos de salida al mercado y la promoción de una cultura emprendedora experimental, «lo que nos permite tener un excelente servicio al cliente y una mayor capacidad de adaptación a los cambios». Por lo tanto, Agile ha hecho posible la implementación de nuevos productos y servicios, así como una evolución del modelo de negocio, «ya que ganamos en flexibilidad y en interacciones del producto durante el proceso de diseño», aclara Scholma.



Ser 100% ágil le aporta a la empresa una mayor cooperación de equipo y le permite desarrollar productos mejor enfocados a las necesidades de los clientes. «Todo ello en plazos más cortos, en línea con las expectativas de los nuevos clientes». Además, su forma ágil de trabajar les ha permitido fortalecer las sinergias entre los canales y ofrecer una experiencia omnicanal a sus clientes, «que era una de las principales áreas de interés que teníamos fijadas».

En definitiva, más de 250 personas han sido formadas en «Scrum», «Kanban» y «SAFe», con más de 60 certificados, «algo que nos hace sentirnos muy orgullosos y marcar la diferencia en el mercado».

No obstante, Marije Scholma destaca que, el hecho de reorganizar la compañía en su base más profunda, no ha afectado en ningún caso a la motivación y predisposición de los equipos, «aunque asumimos, desde el principio, que el reto era mayúsculo en todos los sentidos». Su encuesta de satisfacción del empleado así lo demuestra, ya que han mantenido sus niveles de compromiso reflejados en un 8,3 de nota, y un 92% de participación.

Como continúa explicando la portavoz de Nationale-Nederlanden, en la encuesta de 2019 quisieron tomar el pulso a la adaptación de las personas a Agile, con el propósito de seguir aprendiendo y mejorar lo que estuviera en su mano. «En este sentido, destaca que los empleados afirman que, gracias a la nueva distribución en patrullas, es posible realizar nuevas tareas sobre proyectos nuevos, y mejorar los existentes». Otro de los puntos a favor, según indica, es que declaran que es posible decir y compartir abiertamente lo que se piensa en cada momento, sin intermediarios, participando activamente de los proyectos. También hacen mención al aprendizaje continuo.

El hecho de reorganizar la compañía en su base más profunda, no ha afectado en ningún caso a la motivación y predisposición de los equipos

Reflexiones en la era post-covid

La afectación a nivel global de la pandemia sanitaria sin precedentes provoca que sea necesario matizar cuál es la situación actual de la compañía en la ya conocida como «era post-COVID». Al respecto, Marije Scholma señala varios aspectos. Para empezar, el teletrabajo es una característica regular de la cultura empresarial de Nationale-Nederlanden, lo que les ha permitido estar preparados para la crisis. «El hecho de que los empleados puedan conciliar su actividad en la compañía con su vida fuera de la oficina siempre ha sido una prioridad y algo muy maduro en nuestra cultura empresarial».

La situación provocada por la crisis del COVID-19 ha hecho que ofrecieran a los empleados incluso más flexibilidad, en un escenario en el que, trabajando desde casa, en muchos casos tenían que hacer frente al cuidado de sus hijos. «En este sentido, les hemos ofrecido a los empleados que compartieran con la compañía la situación en la que se encontraban, y hemos buscado planes específicos de flexibilidad en los casos en los que se requería».

Para Scholma, ser una compañía Agile, más allá de suponer una metodología de trabajo, también genera una cultura de mayor empoderamiento y flexibilidad entre los empleados, que favorece la autoorganización de los equipos. «Esta mayor adaptabilidad permite que la conciliación se produzca de un modo más espontáneo y natural en los equipos de trabajo».

En el sector asegurador, que está muy regulado, los cambios requieren una serie de procesos que los hacen más lentos. «En Nationale-Nederlanden, debido a que desde finales de 2019 somos una empresa 100% agile, única en el sector seguros de España,

hemos podido ser eficientes, rápidos y eficaces y adaptarnos a los cambios». La metodología Agile, por sus propias características, ha ayudado a la compañía en la nueva situación, «permitiéndonos adaptar el negocio para darle continuidad al mismo y hacer frente a nuevas casuísticas», explica.

Es evidente que, a lo largo de esta crisis del COVID-19, las tecnologías y los procesos implementados por la empresa han pasado a formar parte de su propia esencia. «Si hablamos de futuro, ser una empresa Agile nos asegura que vamos a poder seguir adaptándonos a las necesidades del cliente, en situaciones imprevistas como la que estamos experimentando estos meses, o en otras situaciones más predecibles». Es ese aspecto pone énfasis para marcar la diferencia: disponer de una mayor agilidad para reaccionar rápidamente, ya que, a su vez, «esa velocidad está relacionada con todo lo que ofreces en el mercado».

Para terminar, Scholma pone dos ejemplos prácticos de su experiencia. Por un lado, la capacidad de adaptación y agilidad de la metodología Agile les ha permitido, durante la crisis del COVID-19, transferir los procesos de venta completamente a online, «para continuar ofreciendo servicio a los clientes, a distancia y sin que ni ellos ni los agentes comerciales tuvieran que salir de casa». Además, otro ejemplo de esta capacidad de adaptación rápida ha sido que los profesionales del Servicio de Atención al Cliente pudieran atender el servicio desde casa sin interrupción.