

El mundo de MAPFRE



SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Decidida
orientación
al cliente





Iker Martínez
Patrón

NO EXISTE DESAFÍO DEMASIADO LEJANO, NI SIQUIERA UNO DE 38.000 MILLAS

Equipo **MAPFRE** en la Volvo Ocean Race.



Nos embarcamos junto a los mejores navegantes en una aventura que nos llevará a todos los rincones del mundo. Un viaje donde la confianza y la seguridad con que afrontamos cada nuevo reto, sin duda, nos hará llegar a buen puerto.

Síguenos en desafiomapfre.com y en   


alicante
PUERTO DE SALIDA
VUELTA AL MUNDO A VELA

mapfre.es



MAPFRE

Tu aseguradora global de confianza



Hablamos de personas

EL DATO
SEGÚN LA UNIÓN
INTERNACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES,
EXISTEN ALREDEDOR DE
3.000 MILLONES
DE USUARIOS DE INTERNET
EN EL MUNDO

El cliente como centro de la estrategia. Ese es el camino que MAPFRE emprendió en 2012, con el fin de pasar de un enfoque de negocio basado en el producto a una perspectiva centrada en el cliente. La iniciativa estratégica de segmentación de clientes, de la que encontraréis información en este número, avanza en esta dirección, de forma que MAPFRE pueda ofrecer propuestas de valor a los distintos segmentos de clientes, adaptadas a las necesidades de estos, y ampliar su liderazgo.

También os presentamos cómo en MAPFRE se evalúa el desempeño, a través de un sistema único y compartido para valorar y reconocer el esfuerzo individual de cada uno de los trabajadores, que en 2017 estará operativo en todos los países en lo que MAPFRE se encuentra. Contamos con una cultura de evaluación cada día más consolidada que refuerza el fuerte compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua de nuestros empleados.

Porque somos las personas que formamos parte de MAPFRE, todos nosotros sin excepción, los que, con nuestro esfuerzo y nuestra actitud, tenemos que convertir en realidad nuestra visión y contribuir a que la empresa cumpla con sus objetivos.

Clientes, empleados, colaboradores... En definitiva, personas, el eje en torno al cual siempre ha girado la actuación de MAPFRE.

Y como hablamos de personas, queremos acabar invitándoos a la lectura del artículo *La felicidad. Pautas para ser más feliz*, de la sección *Estar bien*, donde se dan una serie de recomendaciones que los expertos consideran importantes para nuestra felicidad.

El mundo de **MAPFRE**

Presidente del Consejo Editorial
ANTONIO NÚÑEZ

Directora
LUZ GARCÍA CAJETE

Han colaborado en este número
**PILAR ABAD, MARINA CALVO, ALEJANDRA FERNÁNDEZ,
PABLO FUENTES, JOAQUÍN HERNÁNDEZ, MARTA MÁRQUEZ,
DAVID FRANCISCO MARTÍNEZ, NURIA DEL OLMO,
MARÍA JESÚS PÉREZ, JAVIER PRIOR, DAVID RUBIO**

Corrección de estilo
VIOLETA MATEO ROMÁN

Edita
**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
DE MAPFRE**

Distribuye
**EDITORIAL MAPFRE, S.A.
CTRA. POZUELO, 52
28222 MAJADAHONDA, MADRID
TEL: 91 581 53 57/ FAX: 91 581 18 83
EDIMAP@MAPFRE.COM**

Realización editorial
**COMARK XXI
CONSULTORES DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
DIRECCION@COMARKXXI.COM**

Diseño Gráfico
ADRIÁN Y UREÑA

Fotomecánica
LUMIMAR

Imprime
CGA

DEPÓSITO LEGAL M.1.017-1993
ISSN 1132-9068

Sumario

6

TEMAS MAPFRE

La Segmentación Estratégica Corporativa va a permitir a MAPFRE ofrecer propuestas de valor a los distintos segmentos de clientes

12

PERSONAS MAPFRE

Para MAPFRE es clave valorar y reconocer el esfuerzo individual de cada uno de los empleados. La evaluación del desempeño ayuda a conseguirlo

18

ACTUALIDAD

La nueva cobertura de protección digital ofrece respuestas al riesgo de ciberacoso, que afecta a niños y adolescentes

22

PROTAGONISTAS

Tramitadores de seguros de cinco países entrevistados en este número destacan que su prioridad es ofrecer la mejor solución al cliente

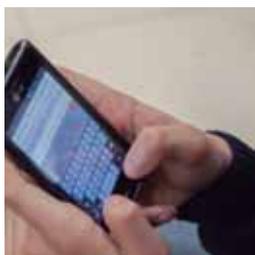
32

INFORME

MAPFRE ASISTENCIA presenta la segunda edición del informe de riesgos sanitarios Travel Insurance Observatory

27

NOTICIAS



36

CLAVES

Consejos para gestionar los conflictos y conseguir desenlaces positivos que incrementen la eficacia del grupo

40

EXPOSICIÓN

El Canto del Cisne, una selección de la mejor pintura académica francesa llegada directamente de los salones parisinos del siglo XIX.

44

NOTICIAS FUNDACIONES

48

FUNDACIÓN

Formando Comunidad ha permitido que más de 100.000 personas de 23 países se hayan beneficiado de los programas de cooperación al desarrollo de FUNDACIÓN MAPFRE

52

ESTAR BIEN

Pautas para ser feliz, algo que depende en buena medida de nuestras decisiones y actitudes

SUPLEMENTO ESPECIAL JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2015





MAPFRE emprendió en 2012 un nuevo camino para pasar de un enfoque de negocio basado en el producto a una perspectiva concentrada en el cliente. Para lograr esta transformación, se han puesto en marcha varias iniciativas globales. Una de las más importantes es la Segmentación Estratégica Corporativa, cuyo desarrollo –a través de distintos proyectos complementarios– se prolongará durante los próximos años. Esta línea de trabajo va a permitir a MAPFRE ofrecer propuestas de valor a los distintos segmentos de clientes, adaptadas a sus necesidades, y ampliar su liderazgo para consolidarse como la aseguradora global de confianza.

MAPFRE, orientada decididamente al

cliente

texto **MARINA CALVO**

En el corazón de la estrategia, MAPFRE ha situado al cliente. «La segmentación es importantísima. Tenemos que avanzar. Ya lo hemos hecho con el cliente particular; después vendrá el cliente empresarial, y luego, el distribuidor», advirtió el Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, marcando el tiempo –recién inaugurado este año 2015– de una iniciativa global con un horizonte a largo plazo, más allá de 2017.

Visión general

MAPFRE se encuentra inmersa en un proyecto transformacional con el objetivo de cambiar de Visión Producto a Visión Cliente.



El Cliente pasa a ser el centro de la operativa y se desarrollan propuestas de valor por Segmentos.

1 | Segmentación Estratégica de Clientes



2 | Definición de Cliente Consumidor

Está en proceso de ejecución la iniciativa que permitirá desarrollar una Definición de Cliente Consumidor homogénea para todos las Regiones y Unidades de Negocio.



3 | Grado de Orientación al Cliente en TI



Preparar al país para la implementación de las propuestas de valor.

Avanzar en materia de conocimiento y gestión del cliente.

Planificación



El macroproyecto que sitúa al cliente MAPFRE en el centro de la operativa nació tras una reflexión en profundidad sobre cómo habían de reorientarse las líneas estratégicas de la compañía para responder a su realidad global en casi 50 países y a los desafíos propios de un cliente cada vez más informado y exigente, que se mueve también en un mundo mucho más complejo.

La iniciativa estratégica de segmentación de clientes abarca tanto al cliente consumidor (particular y empresa), como al cliente distribuidor, así como las operaciones, la

tecnología y los procesos que sustentan los modelos de relación que se desarrollan con cada tipo de cliente a nivel global.

Dicha iniciativa, que es global pero que permitirá adaptarse a la realidad del negocio en cada país y Unidades de Negocio, ocupa un lugar central en el Mapa Estratégico Corporativo que MAPFRE ha fijado como hoja de ruta para cumplir con la Agenda del Cambio. Está ligada al cumplimiento del objetivo de mantener y renovar la confianza de los clientes, conociendo mejor el perfil y las

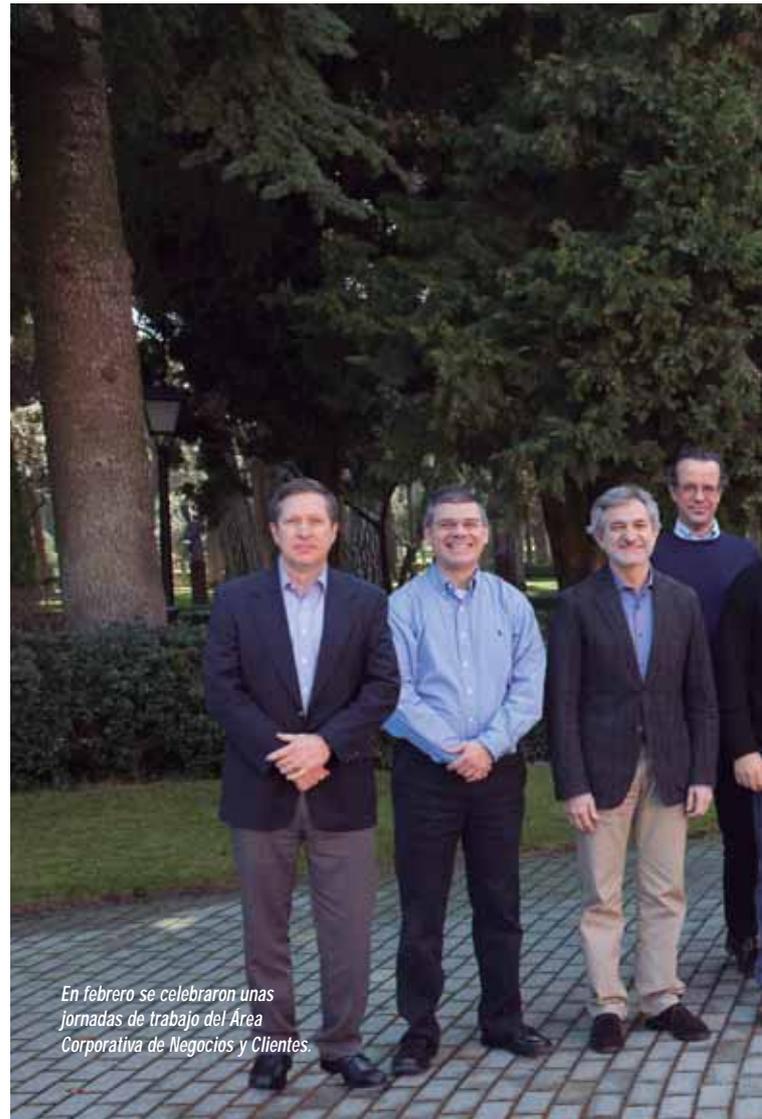
necesidades que presentan, según su tipología. Así, MAPFRE podrá llegar a ellos, ofrecerles productos y servicios a medida, mejorar su experiencia, fidelizar y aumentar, de forma sostenible, la base de clientes.

El plan de segmentación actualmente en marcha cuenta con Alfredo Castelo, Presidente y CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS, como *sponsor*, y está liderado por el Área Corporativa de Negocios y Clientes. Por su parte, los principales proyectos relacionados de segmentación del cliente consumidor y de segmentación del cliente distribuidor están patrocinados por Ignacio Baeza, Vicepresidente de MAPFRE, y Rafael Casas, CEO del Área Territorial LATAM, respectivamente. De forma transversal, se añade un proyecto sobre grado de orientación al cliente en TI y uno adicional de definición del concepto de cliente.

Para dinamizar y asegurar la consecución de los objetivos, se han constituido grupos de trabajo encargados de definir, implementar y dar seguimiento a los proyectos de definición del cliente y de segmentación del cliente distribuidor, coordinados por Alberto Berges, Director General Adjunto del Área Corporativa de Negocios y Clientes, y por Daniel Meilán, Subdirector General de dicha área.

Se trata de una iniciativa compleja con una importancia capital que entronca con la Misión, Visión y Valores de MAPFRE y que abrirá nuevos caminos para mejorar la experiencia del cliente, superando ampliamente sus expectativas con propuestas de valor diferenciadas.

Recientemente, con ocasión de unas jornadas de trabajo organizadas por la ACNC –coincidiendo con el primer aniversario de la creación del área– en las que



En febrero se celebraron unas jornadas de trabajo del Área Corporativa de Negocios y Clientes.

Un modelo de trabajo cohesionado

La iniciativa corporativa de segmentación de clientes supone la aplicación de un modelo muy cohesionado que fomenta el trabajo colaborativo de los responsables del Área de Negocios y Clientes con sus pares en las siete regiones geográficas en las que opera MAPFRE: IBERIA, LATAM NORTE, LATAM SUR, BRASIL, EMEA, NORTEAMÉRICA y APAC, así como las Unidades de ASISTENCIA

y de GLOBAL RISKS, además del Área de Soporte a Negocio. Sumados los distintos proyectos que se enmarcan dentro de esta iniciativa de segmentación, intervienen en los grupos de trabajo en torno a medio centenar de representantes de las distintas áreas y Unidades de Negocio, un gran equipo de trabajo multidisciplinar a nivel global que está construyendo una relación de confianza y promoviendo

la fluidez de la información en la compañía. Uno de los logros de la iniciativa en su conjunto reside en esta puesta en común que exige el máximo nivel de compromiso, y así se percibe desde la propia ACNC, que estima que la heterogeneidad de opiniones y diversidad de las operaciones bien merecen que estén involucrados representantes de todo el negocio de MAPFRE.



“ *Se está trabajando estrechamente con las Unidades de Negocio y las Regiones en la definición y validación del concepto cliente consumidor* ”

participaron las Unidades de Negocio y las Áreas Regionales, Ignacio Baeza explicaba que «el gran reto que tiene hoy la compañía es orientarla al cliente y lo importante es que MAPFRE lo tiene claro. Queremos hacerlo y estamos trabajando e invirtiendo intensamente en recursos para conseguirlo», apuntó.

Definición y validación de cliente consumidor MAPFRE

En primer lugar, se ha puesto el foco en despejar quién es el cliente desde una perspectiva global que aúne el conocimiento disponible en los distintos países y ámbitos de actuación de la compañía.

En la definición y validación de este concepto fundamental para el proyecto de segmentación se está trabajando estrechamente con las Unidades de Negocio y las Regiones para poder homogeneizar la noción de Cliente MAPFRE.

La idea es alcanzar, a lo largo del primer semestre de 2015, un marco de definición consensado por todos y de aplicación global que –entre otras mejoras– permita analizar

los datos de forma homogénea cuando se comparen países y operaciones, y proporcione criterios uniformes para la toma de decisiones.

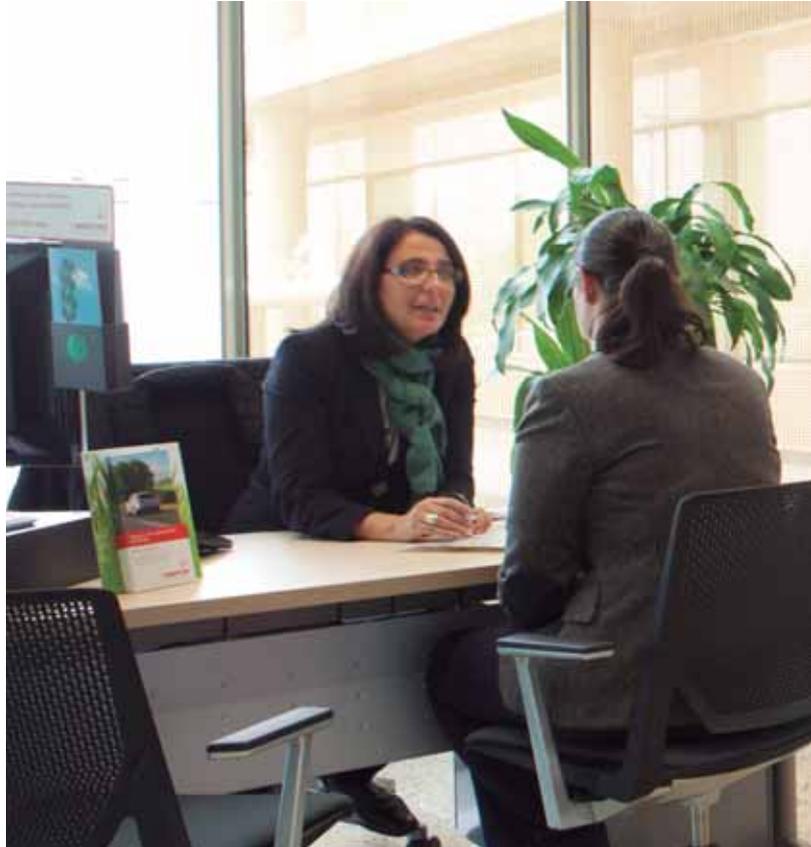
Tal y como explica Alberto Berges, «es la primera vez que MAPFRE se ha sentado para intentar definir quién es el cliente». De la puesta en común realizada al cierre de este artículo, adelanta que «tenemos un concepto global del que todos nos sentimos razonablemente satisfechos».

La segmentación del cliente particular

Paralelamente, MAPFRE continúa desarrollando un trabajo centrado en la segmentación del cliente particular, cuyo objetivo es desarrollar productos más innovadores y adaptados a sus necesidades, más accesibles, y acompañarlos de precios y condiciones más competitivos. Todo ello, desde el firme compromiso con la mejora de la calidad percibida para contribuir al mantenimiento de la confianza en la compañía y aumentar su capacidad de conquistar nuevos clientes.

Hasta la fecha se han definido cinco segmentos de clientes particulares:

- **Segmento Autoservicio Experimentado**, trabajo impulsado por MAPFRE España. El líder del segmento es Francisco Granados.
- **Segmento Buscadores de Precio** (VERTI España, líder: Juan Pablo Galán).
- **Segmento Nativo Digital** (MAPFRE USA, líder: Patrick McDonald).
- **Segmento Tradicional** (MAPFRE MÉXICO, líder: Angel Legarreta), y
- **Segmento No Compradores** (MAPFRE BRASIL, líder: Jabís De Mendonça).



“ MAPFRE continúa desarrollando un trabajo centrado en la segmentación del cliente particular, cuyo objetivo es desarrollar productos más innovadores y adaptados a sus necesidades ”

Cada uno de los líderes del segmento deberá, junto con su equipo de trabajo, desarrollar la propuesta de valor del segmento en el primer semestre de 2015 para posteriormente, a lo largo de los 18 meses siguientes, implantar el mismo en su país.

Un enfoque centrado en el Cliente

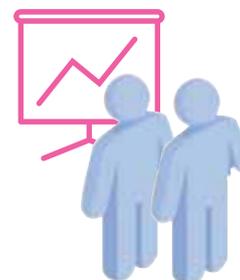
La Visión Cliente supone para MAPFRE dejar atrás el enfoque centrado en el producto, que primaba la extensión de catálogo y suponía emplear canales de distribución independientes, para descender a las profundidades de las necesidades del cliente ofreciendo soluciones, y hacer el recorrido inverso: anticiparse a ellas. Situar al cliente en el punto de mira significa ser capaces de

proporcionar un servicio ajustado a sus preferencias y tener soluciones para cada una de sus necesidades. Para una compañía con más de 27 millones de clientes en todo el mundo que aspira a ser la aseguradora global de confianza, pensar en el cliente entraña brindar respuestas ágiles a los problemas una vez se presenten y dondequiera que surjan, y apoyar al cliente y a su familia en momentos de

incertidumbre, con el reto añadido de anticipar cuándo surgirán y cómo serán estos. Con la evolución en marcha en materia de segmentación de clientes, MAPFRE se dota de una herramienta para compartir la formidable experiencia cosechada en sus más de ochenta años de historia y lograr fijar la marca de confianza percibida por el cliente como aseguradora global de confianza.



EL ANÁLISIS RECOGE LA
OPINIÓN DE MÁS
DE 2.700 AGENTES,
2.000 CORREDORES Y
200 DIRECTORES
DE OFICINA



El modelo de organización de este proyecto, coordinado actualmente por el Área de Negocios y Clientes, ha sido cuidadosamente diseñado para garantizar que la implantación de la propuesta de valor se ejecute en 2017 e incluye la identificación de elementos «clave» para el éxito de los grupos de trabajo: selección adecuada de las personas; dedicación suficiente; alta planificación con un calendario claro; correcta comprensión y asunción de roles de los participantes; capacidades apropiadas (conocimiento, liderazgo, motivación y compromiso); involucración efectiva de los niveles superiores de la organización, y existencia de objetivos claros, calendarizados y medibles.

Para dar globalidad a dichas propuestas, todas ellas deberán ser validadas por el resto de países, aspecto que se encarga de coordinar el Área Corporativa de Negocios y Clientes. En una primera fase, el proyecto se pondrá en marcha en cuatro países: España, EE.UU., Brasil y México.

La segmentación del cliente distribuidor

El proyecto global de segmentación engloba de manera considerable al cliente distribuidor, que media en la actividad aseguradora y contribuye de manera fundamental a las primas de MAPFRE.

Este proyecto, que ha contado con la colaboración de todas las Regiones y Unidades de Negocio en las que opera MAPFRE, implica el diseño de la segmentación, la estructuración de la propuesta de valor y la preparación de

una hoja de ruta donde se establecerán las fases de ejecución.

Además de las conclusiones que efectúe el equipo de trabajo, incorporará los resultados de las encuestas a distribuidores de MAPFRE y un estudio de las prácticas en materia de distribución y segmentación de seguros en otras grandes compañías. Este análisis recoge la opinión de más de 2.700 agentes, 2.000 corredores, 200 directores de oficina, agregadores, instituciones financieras y distribuidores no financieros en las cuatro áreas geográficas (España, EE.UU., México y Brasil), analizando las características de estos clientes y la valoración de los componentes que deben conformar la propuesta de valor.

Un trabajo ingente, acompañado de sesiones de trabajo en grupos reducidos y debates abiertos y transparentes, para avanzar en «uno de los proyectos más complejos que tenemos», en palabras de Alberto Berges, quien para abordarlo ha apelado a la participación, globalidad y compromiso de los participantes.

En este caso, la segmentación tendrá en cuenta a los grupos de clientes distribuidores de MAPFRE (por ejemplo: grandes corredores, oficinas MAPFRE, bancos, concesionarios, cooperativas de crédito, distribuidores digitales, etc.) que encajarán, según su comportamiento y naturaleza, dentro de segmentos concretos que actualmente se están definiendo.

Estos grandes bloques de categorización condicionarán la propuesta de valor que MAPFRE va a realizar a medio-largo plazo, que es el horizonte contemplado para este proyecto.

Sobre el camino recorrido hasta el momento, Alberto Berges quiere destacar lo siguiente: «En el tema de clientes, que es tan específico, hemos conseguido ver signos de tangibilidad». El horizonte de puesta en marcha del proyecto, explica, «no es el semestre, ni el año, puesto que estamos hablando de la transformación de todo el modelo».

Evaluación del Desempeño

¿QUÉ HE CONSEGUIDO EN EL AÑO Y CÓMO LO HE HECHO?



Cada año, todos nos proponemos nuevos retos que cumplir. Nos marcamos objetivos que van desde dejar de fumar hasta visitar con mayor frecuencia a nuestros familiares o acudir de manera más regular al gimnasio. En definitiva, dibujamos unas metas personales a corto-medio plazo e intentamos evaluar de qué manera las vamos alcanzando.

texto **JAVIER PRIOR**



En el ámbito profesional también nos ocurre algo similar. Revisamos qué hemos hecho y nos proponemos nuevos retos. En MAPFRE lo hacemos a través de la Evaluación del Desempeño, nuestra principal herramienta para el desarrollo de personas. La evaluación tiene una doble finalidad: alinear el trabajo de todos los empleados con la estrategia de la compañía y contribuir a su desarrollo profesional.

La Evaluación del Desempeño nos ayuda a conocer cómo hemos contribuido a que MAPFRE logre sus resultados, y permite a la empresa tomar decisiones objetivas relacionadas con el desarrollo, la promoción, la movilidad interna o la retribución del empleado.



“ *La Evaluación del Desempeño
contribuye al desarrollo profesional del empleado.*



*Fomenta la cultura del rendimiento
y el reconocimiento del mérito* ”

¿Cómo es nuestro modelo de Evaluación del Desempeño?

Para MAPFRE es clave valorar y reconocer el esfuerzo individual de cada uno de los trabajadores. Por ello apuesta por un modelo de evaluación en el que el desempeño de los empleados es evaluado como un todo. Esto implica, por un lado, conocer no solo el grado en que los empleados alcanzan sus objetivos anuales -**QUÉ** conseguimos-, sino también **CÓMO** se logran esos objetivos, es decir, los comportamientos y competencias que cada uno de nosotros demostramos y ponemos en práctica en nuestro día a día para alcanzar estos objetivos.



Este proceso tiene tres hitos muy importantes a lo largo del año: la asignación de objetivos a cada empleado, la reunión de seguimiento a mitad de año y, por último, al finalizar el ejercicio, la entrevista de *feedback* en la que hacemos balance del ejercicio anterior y establecemos retos para el futuro.

QUÉ se espera de cada uno de nosotros:
los Objetivos

La asignación de objetivos siempre parte de la planificación estratégica de la Organización. Y nos permite transformar planes a corto y medio plazo en logros específicos.

La finalidad principal de un sistema como éste es proporcionar un medio para que la empresa logre sus metas de forma coordinada; las áreas regionales, los países,

las entidades, las áreas, los departamentos y los individuos dejan de trabajar aisladamente y se alinean en pro de unos objetivos comunes.

Este sistema, común para todos los empleados, nos ayuda a fomentar una cultura de evaluación continua, que permite a cada uno conocer qué se espera de él y cuál es su aportación al resultado de la organización.

Existen seis categorías de objetivos que derivan de la estrategia de la compañía, y que son las siguientes: objetivos globales; de área corporativa, unidad de negocio o regional; de país; de área; de departamento y, por último, los individuales, que son los específicos de cada empleado.

CÓMO se espera que logremos estos objetivos:
las Competencias

MAPFRE ha definido un modelo para medir de forma homogénea y objetiva el desempeño y las competencias de sus empleados.

No es lo mismo evaluar a un comercial que a un auditor, a un abogado o a un tramitador de siniestros. Tampoco es igual evaluar a un directivo o a un jefe, a un técnico o a un administrativo. Las competencias exigidas para los empleados que ocupan distintos puestos y responsabilidades deben ser diferentes, así como los planes de acción y desarrollo que se diseñen para los mismos.

“ *Este sistema, común para todos los empleados, nos ayuda a fomentar una cultura de evaluación continua* ”



Cada empleado es evaluado en función de una serie de competencias que se agrupan en tres dimensiones diferentes:

- **Competencias estratégicas:** comunes a todos los empleados de MAPFRE y relacionadas directamente con algunos de nuestros valores: orientación al cliente, innovación y compromiso.
- **Competencias por nivel de puesto:** se han definido cuatro niveles (director, jefe o mando, técnico y administrativo) y se han seleccionado las competencias y comportamientos a potenciar en cada uno de ellos: liderazgo y orientación a resultados, planificación y dirección y desarrollo de personas, trabajo en equipo y pensamiento analítico y resolución de problemas.
- **Competencias por familia de puesto:** hacen referencia a la naturaleza de la función desarrollada. Se distinguen entre los empleados que trabajan en Negocio y aquellos que dan soporte al Negocio. Las competencias analizadas son impacto e influencia, iniciativa, análisis y toma de decisiones, orientación al orden y a la calidad, conocimiento del negocio y flexibilidad.

“ La finalidad principal de un sistema como éste es proporcionar un medio para que la empresa logre sus metas de forma coordinada ”



La entrevista de *feedback*

La Evaluación del Desempeño es un proceso en el que el empleado se autoevalúa y su superior jerárquico lo evalúa. Es muy positivo que, a mitad de año, ambos tengan una reunión para hacer un seguimiento sobre cómo se están cumpliendo los objetivos marcados y valorar si es necesario adoptar alguna medida adicional para conseguir cumplir esas metas que nos hemos propuesto. Posteriormente, en los primeros meses del nuevo ejercicio, el empleado y el jefe vuelven a reunirse en la entrevista anual (entrevista de *feedback*) para compartir sus reflexiones y establecer conjuntamente un plan de acción, siempre enfocado al desarrollo y la mejora continua.

Es el hito más importante de todo el proceso, ya que permite una puesta en común entre la autoevaluación

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS Orientación al Cliente · Compromiso · Innovación				
COMPETENCIAS DE NIVEL DE PUESTO	COMPETENCIAS DE LAS FAMILIAS			
DIRECTORES Liderazgo Orientación a Resultados	DESARROLLO DE NEGOCIO / COMERCIAL 1 Impacto e Influencia	TÉCNICAS 1 Análisis y Toma de Decisiones	SOPORTE A NEGOCIO 1 Conocimiento del Negocio	TECNOLOGÍA 1 Conocimiento del Negocio
JEFES Y MANDOS Dirección y Desarrollo de Personas · Planificación	2 Iniciativa	2 Orientación al Orden y a la Calidad	2 Flexibilidad	2 Orientación al Orden y a la Calidad
TÉCNICOS Trabajo en Equipo Pensamiento Analítico				
ADMINISTRATIVOS Resolución de Problemas				
	NEGOCIO		SOPORTE AL NEGOCIO	



realizada por el empleado y la evaluación que sobre él ha realizado su responsable directo. En esa ocasión se analiza tanto el grado de consecución de los objetivos marcados, como las competencias que el empleado ha demostrado a lo largo del ejercicio. Además, es el momento para dar y recibir *feedback* sobre el desempeño anual del colaborador y para trasladar y recordar lo que el jefe espera del empleado y cuál es su aportación al resultado de la organización.

Es un momento clave y una de las responsabilidades más importantes que tienen los gestores de personas con sus equipos, con el objetivo de desarrollarlos y contribuir así a su crecimiento profesional.

Ofrece, además, una oportunidad única de reflexión en la que consensuar entre jefe y colaborador el plan de acción para el próximo ejercicio, que estará basado en las principales áreas de desarrollo para el futuro. Este plan es

LA ENTREVISTA DE *FEEDBACK* ES UNA OPORTUNIDAD ÚNICA DE REFLEXIÓN EN LA QUE CONSENSUAR ENTRE JEFE Y COLABORADOR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PRÓXIMO EJERCICIO, QUE ESTARÁ BASADO EN LAS PRINCIPALES ÁREAS DE DESARROLLO PARA EL FUTURO

“ Son ya 19 los países que utilizan este modelo, lo que permite avanzar en

decisiones más objetivas ”



“ Para MAPFRE, valorar y reconocer objetivamente el esfuerzo individual de sus empleados es muy importante ”

el compromiso entre jefe y colaborador, que se plasma en acciones concretas, relativas a objetivos (QUÉ) y competencias (CÓMO).

Para MAPFRE, valorar y reconocer objetivamente el esfuerzo individual de sus empleados es muy importante. Todos (jefes y empleados) debemos conocer cuáles son nuestros objetivos y qué es lo que la empresa espera de cada uno de nosotros; en qué momento

profesional estamos, qué aspectos podemos mejorar y cuáles podemos potenciar.

Por este motivo, la Evaluación del Desempeño se convertirá en un canal clave para la identificación de talento.

La Evaluación del Desempeño, situación actual: un modelo global

El modelo de Evaluación del Desempeño de MAPFRE nace de las buenas prácticas puestas en común por los diferentes países. Actualmente son ya 19 los países que utilizan este modelo, lo que nos está permitiendo aprovechar sinergias y avanzar en la toma de decisiones más objetivas en otros procesos de gestión de personas.

Está previsto que a principios del año 2017 este modelo global y la herramienta tecnológica en la que se apoya este importante proceso estén implantados en todos los países en los que MAPFRE está presente.



Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Empleado	Jefe	MAPFRE
Conozco mis objetivos y recibo <i>feedback</i> sobre cómo lo estoy haciendo.	Clarifico los objetivos del equipo y cómo alcanzarlos.	Ayuda a trasladar los objetivos y la estrategia de la empresa.
Soy valorado con los mismos criterios que el resto de la organización (incrementa la objetividad).	Me ayuda a desarrollarme como «jefe» o «responsable» de un equipo.	Potencia la participación de los empleados en la obtención de los resultados de la empresa.
Mejoro la comunicación con mi jefe.	Conozco mejor a mi equipo, favoreciendo la comunicación y la motivación.	Contribuye a difundir de manera homogénea la cultura MAPFRE.
Me ayuda a identificar mis fortalezas y áreas de desarrollo.	Mejoro los resultados del área.	Es un canal individualizado para detectar y mejorar áreas de desarrollo.
Tengo la oportunidad de consensuar con mi jefe un plan de acción enfocado a mi desarrollo profesional.	Contribuyo al desarrollo profesional de mis colaboradores.	Ayuda a identificar el «potencial» de nuestros empleados.

Frente al ciberacoso...

prevención
y protección
digital, algo
que ya ofrecen
los seguros

Internet, desde su aparición en 1995, nos abrió una ventana al mundo y se convirtió en la «primera maravilla» de la comunicación, pero con la red de redes los riesgos también se multiplicaron de forma exponencial. El ciberacoso, una situación que afecta a una población de niños y adolescentes que oscila entre el 11 y el 17 por ciento según el país, es una preocupación creciente en la sociedad actual. El sector asegurador, atento a esta nueva realidad, plantea ya sus primeras respuestas con coberturas como la Protección Digital.

texto **PILAR ABAD**

En MAPFRE la apuesta por la innovación no es algo nuevo; está incorporada a la forma de concebir el negocio. Nuestra compañía se ha caracterizado siempre por anticiparse a las necesidades de sus clientes con apuestas novedosas y la última de ellas es la protección digital porque los riesgos en Internet también existen.

Con Internet llegó el paraíso del acceso a la información, el derribo de las fronteras en la comunicación y la



“ **EL ACOSO ESCOLAR HA EXISTIDO SIEMPRE, PERO LA TECNOLOGÍA OTORGA A ESTE TIPO DE VIOLENCIA UN NUEVO ESCENARIO, ECO Y DIFUSIÓN SIN LÍMITE, SOBRE TODO EN EL ÁMBITO INFANTIL Y JUVENIL** ”

compañer@ puede convertirse en tu peor pesadilla humillándote públicamente en Internet y en las redes sociales.

Las tecnologías de la información en general, e Internet en particular, han producido una verdadera transformación social. Tras los ordenadores llegaron los dispositivos móviles y en los últimos años nos han invadido las *tablets* y los teléfonos inteligentes (*smartphones*), que constituyen la completa integración de Internet y telefonía móvil. Hoy, estos dispositivos forman parte indivisible de nuestra vida y nos sirven en bandeja múltiples opciones de comunicación, relación y contacto. Actualmente existen alrededor de 3.000 millones de usuarios de Internet, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), y el uso de *smartphones* se ha democratizado en todo el mundo (con España a la cabeza, como indica el informe *Sociedad de la Información 2014*), especialmente entre los nativos digitales, que han convertido, además, las redes sociales en su herramienta central de comunicación.

Vivimos en un mundo conectado, los padres no queremos aislar a los hijos del grupo y, con más o menos prudencia y control, les entregamos las llaves de la casa más grande del mundo en la que podrán convivir con héroes y villanos. Pero, ¿quién controla su privacidad en este entorno?, ¿tienen madurez y preparación para conducir este Ferrari de la comunicación? No siempre, y en muchas ocasiones no la suficiente.

La mayoría de los niños y adolescentes utilizan el móvil para comunicarse y divertirse sanamente, pero muchos de ellos no tienen pudor para colgar fotos y vídeos personales o de terceros en sus perfiles, contar cosas íntimas, suyas y de los demás, o hacer amigos a diestro y siniestro. Esto nos hace vulnerables, más aún a los menores, que no siempre ven los peligros ni tampoco el efecto de determinadas acciones.

El acoso escolar ha existido siempre pero la tecnología otorga a este tipo de violencia un nuevo escenario, eco y difusión sin límite, sobre todo, como decimos, en el ámbito infantil y juvenil. Diversas encuestas en diferentes países reflejan que entre el 11 y el 17 por ciento de los niños y adolescentes sufre *ciberbullying*. La organización británica Beat Bullying destaca que 24 millones de niños y jóvenes de la UE sufren al año maltrato por *bullying* y que está creciendo mucho el acoso, las burlas y chantajes a través de Internet y las redes sociales en países como Estados Unidos, Reino Unido, España, Francia, Holanda y Rusia. Incluso, en algunos de ellos se ha demostrado que esta nueva forma de acoso en la red está implicada en diversos casos de suicidio.

El psiquiatra canadiense experto en *bullying* John Leblanc engloba en el ciberacoso actitudes como insultos en redes, crueles mensajes de texto o vídeos de Youtube que ridiculizan a la víctima. Y un estudio alemán, realizado por el instituto IKG de la Universidad de Bielefeld,

globalización de las relaciones sociales. Internet se ha convertido en una ventana abierta al mundo y nos ofrece infinitas posibilidades, pero es también un «agujero negro» donde delitos y riesgos se multiplican de forma exponencial, resultando mucho más difícil acotar el efecto, delimitar el territorio y borrar «la huella» de la humillación o el maltrato, si hablamos de ciberacoso, violencia que aumenta sobre todo en el colectivo de niños y adolescentes.

Ahora no hay que ser el más fuerte de la clase para «meter» miedo. Cualquier

corroborar que la distribución de fotos y vídeos humillantes es la forma de *ciberbullying* que más daño hace.

Para Jorge Flores, experto en seguridad en Internet y director de la web Pantallas Amigas, una diferencia importante del ciberacoso respecto a otro tipo de violencia es que «en Internet es más difícil ver el sufrimiento de la otra persona, se desvanece la conciencia y el sentimiento de responsabilidad y, al mismo tiempo, se trivializa el daño que puedes ocasionar», señala en una entrevista reciente publicada en la edición internacional del periódico español *Diario Vasco*. Por ello, muchos adolescentes asumen como algo normal y cotidiano entre sus pares el tratamiento insultante, despreciativo y amenazante.

Otro inconveniente es que todo lo que se publica en Internet se queda en la red, como explica Jorge Flores: «Una pintada se borra, pero una calumnia en Internet es una humillación pública y persistente que no se acaba cuando apagas el ordenador o el móvil».

La prevención, una responsabilidad de todos

La responsabilidad de prevenir y actuar frente a estas conductas es de todos. Las sesiones y jornadas informativas para padres, alumnos y profesores son cada vez más numerosas y demandadas por la

Consejos básicos de seguridad en Internet

- I. No contestes a las provocaciones, ignóralas. Cuenta hasta cien y piensa en otra cosa.
- II. Comportate con educación en la Red. Usa la netiqueta.
- III. Si te molestan, abandona la conexión y pide ayuda.
- IV. No facilites datos personales. Te sentirás más protegido/a.
- V. No hagas en la Red lo que no harías cara a cara.
- VI. Si te acosan, guarda las pruebas.
- VII. Cuando te molesten al usar un servicio *online*, pide ayuda a su gestor/a.
- VIII. No pienses que estás del todo seguro/a al otro lado de la pantalla.
- IX. Advierte a quien abusa de que está cometiendo un delito.
- X. Si hay amenazas graves, pide ayuda con urgencia.



sociedad y proliferan también los especialistas en asesoramiento legal en esta materia. La sociedad demanda y la obligación de instituciones, empresas y organizaciones es dar respuesta y apoyos a

Ana Martín Santos,
oficina periférica
de comunicación
de la Guardia
Civil (Madrid)

¿Qué debemos saber del ciberacoso-ciberbullying?

El ciberacoso (laboral, sexual, escolar, etc.) se realiza a través de redes sociales, foros, email, páginas web, etc. y consiste en utilizar información electrónica para difamar y acosar a un individuo o grupo de personas. Internet y las nuevas tecnologías nos convierten en ciudadanos digitales y nos ofrecen múltiples oportunidades para fomentar el liderazgo, la confianza, la integridad o el apoyo a la

inclusión, por ejemplo, pero también nos exponen a riesgos como el ciberacoso, la usurpación de identidad o el *grooming* y el *sexting*, entre otros.

El acoso siempre ha existido, pero no dejaba constancia ni quedaba reflejado como ocurre ahora con el acoso digital. Esta constancia que se deja por escrito se puede considerar como una prueba documental. A diferencia del acoso sexual y laboral, el ciberacoso no está tipificado en el Código Penal

español, y sus delitos son contra el honor (como injurias y calumnias), la intimidad, amenazas y tenencia de pornografía infantil.

¿Cuáles son los mecanismos de denuncia y apoyo con los que contamos?

Frente a una situación de acoso digital es conveniente no reenviar los mensajes, conservarlos como prueba y anotar, además, fecha y hora. Se deben guardar e imprimir capturas de pantalla, correos electrónicos o mensajes y



emisión de un informe con certificación de veracidad para casos de violencia digital a menores asegurados en la póliza, que podrá servir como documento en la presentación de una denuncia. Esta opción se aplica a cualquier medio de comunicación electrónica, salvo llamadas de voz. También se ofrece servicio de borrado de la huella digital. En este caso, MAPFRE asumirá el coste del borrado de información difundida en Internet que pueda causar daño económico o reputacional al asegurado.

Esta nueva cobertura incluye, además, localización y bloqueo de dispositivos móviles en caso de pérdida, robo y hurto, delitos que también han aumentado significativamente en los últimos años y provocan un gran trastorno al afectado. Para contar con este servicio, el cliente deberá haber descargado previamente la aplicación correspondiente en su dispositivo móvil.

Para los nativos digitales, Internet, las *app* y las redes sociales son aliados y la vida es simple y atrevida, pero el mundo digital ha traído también el ciberacoso, el *grooming* (adultos que se hacen pasar por niños para lograr imágenes o favores sexuales), la adicción a las redes... y pocas o difusas normas y regulación al respecto. En nuestra mano está el conocer, prevenir, reconocer y actuar. Los expertos aconsejan la privacidad como factor de protección.

los afectados por este nuevo tipo de violencia.

El sector asegurador ha dado también sus primeros pasos en el ámbito de la prevención-protección digital. En España,

por ejemplo, MAPFRE acaba de incorporar la cobertura de Protección Digital en sus seguros de Hogar para ofrecer mayor seguridad a los clientes. De este modo, el asegurado puede solicitar a la compañía la

bloquear a la persona que realiza el ciberacoso. Y si se trata de un menor que sufre acoso, recomendamos contárselo a los padres o profesores antes de hacer nada.

El afectad@ se debe dirigir con todas las pruebas a denunciar los hechos a cualquier cuartel, juzgado o comisaría para que las autoridades tengan constancia y los trasladen al grupo especializado en la investigación de esta modalidad, el grupo de delitos telemáticos.

¿En qué se centran los cursos impartidos por la Guardia Civil?

Nuestras charlas se enmarcan en el plan puesto en marcha por la Secretaría de Estado, denominado Plan Director para la Convivencia y Mejora de la Seguridad en los Centros Educativos y sus Entornos. Está enfocado a menores, padres y docentes y su pilar fundamental es la prevención.

En estos cursos tratamos de explicar a los chicos los delitos que a veces cometen en

Internet, sin ser conscientes, y de los que también pueden ser víctimas. Les intentamos hacer ver que, en definitiva, en el mundo virtual están expuestos a los riesgos, igual que en la vida real.

¿Cómo podemos prevenir estos riesgos?

Recomendamos leer adecuadamente las condiciones de uso de las comunidades virtuales, respetar la netiqueta (conjunto de normas de comportamiento general en

Internet) y utilizar contraseñas seguras. No debemos aceptar en redes sociales amigos desconocidos ni compartir información personal en la web, y es bueno buscarse cada cierto tiempo en Internet para ver qué información nuestra aparece en la red.

Otros consejos son no utilizar nombres de usuario ni avatares provocativos, bloquear a la gente que te molesta en los chats e ignorar a los que te provoquen en foros.

Ofrecer la *mejor solución* es nuestra *prioridad*

Los tramitadores de seguros realizan una labor importantísima enfocada a dar soluciones a los clientes tras sufrir un siniestro. Son los responsables de relacionarse con las entidades y personas afectadas y de negociar con los asegurados y contrarios para encontrar la mejor solución.

Aquí podrás conocer mejor a algunos de estos tramitadores que trabajan en Panamá, Malta, Estados Unidos, Filipinas y España y que coinciden en que su servicio contribuye a fidelizar al cliente, en la importancia de la rapidez para gestionar y en la necesidad de mostrarse comprensivo con el cliente que está viviendo una situación delicada.

texto MARTA MÁRQUEZ TEBAR



Francisco Husdon Francis

Analista de reclamaciones de Autos en MAPFRE PANAMÁ

La misión fundamental de fidelizar clientes

Estudió Ciencias Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid. Lleva 20 años trabajando en MAPFRE y, prácticamente desde que se incorporó a la compañía, se encarga de gestionar los expedientes que se generan cuando en un accidente de tráfico se sufren daños personales.

«Estos expedientes se tramitan para realizar la reclamación de lesiones sufridas por las personas implicados en un accidente de tráfico cuando la responsabilidad es del contrario o le corresponde a un vehículo asegurado con MAPFRE», explica M^a Jesús.

Además, hace hincapié en la oportunidad que le brinda su trabajo para proporcionar a los clientes los servicios contratados con su póliza de MAPFRE. «Considero que nuestra función es fundamental a la hora de fidelizar a los clientes, puesto que al tramitar un expediente

ESTAMOS DEVOLVIENDO LA PROMESA DE COMPRA, SOMOS EL SERVICIO POSVENTA DE LA EMPRESA

estamos devolviendo la promesa de compra». «En mi opinión, somos el servicio posventa de la empresa», añade. Otra motivación que ofrece su trabajo, según reconoce M^a Jesús, es poder ayudar a una persona a curarse cuando padece una lesión grave e intentar minimizar las consecuencias de un accidente.

Para M^a Jesús, el principal desafío en su trabajo consiste en convertir una situación complicada con consecuencias negativas, como puede ser un accidente de tráfico, en un entorno en el que los clientes se sientan

30 años de dedicación a las personas

Francisco estudió Administración de Empresas en la Universidad de Panamá y lleva 30 años trabajando como analista y tramitador de reclamaciones de Autos, tarea que desempeña desde hace 15 años en MAPFRE.

Para él, una de las principales oportunidades que le brinda su trabajo y que caracteriza la labor de su día a día es ofrecer el mejor servicio a los clientes, así como ayudarles de la manera más efectiva posible en momentos de cierta incertidumbre que generalmente les resultan difíciles. «El principal desafío de mi labor es lograr tener respuestas rápidas y concisas para poder brindar siempre un servicio excepcional. Tengo amor a mi

trabajo y pongo mucha dedicación en cada caso que tramito», revela.

Sin embargo, Francisco declara que «en ocasiones, algunos factores externos como pueden ser los problemas tecnológicos u otros, sobre los que no tengo el control, dificultan la gestión y provocan atrasos en los procesos. Esto es lo que menos me gusta, que existan

elementos ajenos a mi que afecten a la efectividad y al tiempo de respuesta para nuestros asegurados», insiste.

Ante un expediente difícil, Francisco realiza un análisis en profundidad del mismo e investiga si ha resuelto casos parecidos en el pasado. Una vez definido cómo afrontar el caso, aplica todos los criterios y conocimientos que tiene para resolverlo correctamente y en la mayor brevedad posible.

Francisco se declara sencillo y humilde. Recomienda como libro de lectura la Biblia. Además, es aficionado al béisbol y al fútbol y sus equipos favoritos son los Yankees de Nueva York y el Real Madrid, respectivamente.

OFRECER EL MEJOR SERVICIO A
LOS CLIENTES, ASÍ COMO
AYUDARLES DE LA MANERA
MÁS EFECTIVA ES UNA
DE LAS POSIBILIDADES QUE
ME BRINDA MI TRABAJO

apoyados y tengan la seguridad y la confianza de que las soluciones adoptadas buscan siempre el bien de los clientes. «Lo que menos me gusta es la falta de tiempo para dedicarme en profundidad a cada caso debido, en parte, a la necesidad de ofrecer soluciones urgentes», afirma.

Para resolver un expediente difícil M^a Jesús se basa en la experiencia y en el trabajo duro y solicita colaboración y ayuda, cuando es necesario, a médicos, abogados y otros expertos, así como a los compañeros de los Servicios Centrales del Departamento de Daños Personales en casos de expedientes de elevada cuantía o dificultad.

A M^a Jesús le encanta leer y viajar. Su libro favorito es *Los pilares de la tierra*, de Ken Follet. «Desde que lo leí tengo especial interés por los castillos, iglesias y catedrales, que siempre intento visitar en los lugares nuevos que conozco», añade.



Mª Jesús López Portillo

Coordinadora de equipo de tramitaciones
MAPFRE ESPAÑA y PORTUGAL

El desarrollo y aprendizaje de nuevas aptitudes con cada trámite

Joseph Tuazon es Licenciado en Contabilidad por la Universidad AMA Computer College en la ciudad de Biñan, Laguna (Filipinas). Desde 2004 trabaja como tramitador de reclamaciones de motor en MAPFRE.

Entre sus funciones destaca evaluar y determinar qué reparaciones son necesarias cuando un vehículo ha sufrido un siniestro y está dañado. Además, se ocupa de que el asegurado entienda cuáles son las coberturas específicas incluidas en la póliza que tiene contratada, y de proporcionar a su cliente el mejor servicio durante todo el proceso de tramitación. Joseph afirma que «con cada experiencia como tramitador he tenido que ir desarrollando actitudes de cara a mi trabajo. Además, con cada uno de los casos he aprendido y mejorado mucho tanto las habilidades técnicas como mis conocimientos».

Uno de los desafíos con los que se encuentra en su día a día es poder proporcionar constantemente el nivel más alto de satisfacción del cliente para cada



Joseph Tuazon

Tramitador de reclamaciones de motor en MAPFRE INSULAR

SE PREOCUPA DE QUE EL ASEGURADO ENTIENDA CUÁLES SON LAS COBERTURAS ESPECÍFICAS EN LA PÓLIZA CONTRATADA

una de las tramitaciones que maneja. Por su parte, una de las cosas que más le gusta de su trabajo es poder procesar y resolver una reclamación en el día, teniendo la certeza de que el cliente está satisfecho y es feliz gracias al servicio de la compañía. Sin embargo, Joseph confiesa que lo que menos le gusta es cuando las cosas van más allá de su control y se producen demoras en el proceso.

A Joseph le encanta pasar su tiempo libre en casa con su mujer y jugando con sus hijos. Otra de sus aficiones es el

deporte, se mantiene en forma saliendo a correr los fines de semana y jugando al baloncesto con sus amigos. Joseph declara que una película que le ha inspirado es *Gladiator*, de Ridley Scott. «El personaje interpretado por Russell Crowe muestra la lealtad de un general a su emperador y su amor por la familia. Es fuerte, valiente y un gran líder, valores que respeto y quiero absorber», añade.

La delicadeza con el cliente para resolver expedientes difíciles

Es asociada del Chartered Insurance Institute (ACII), una organización profesional especializada en seguros, a través del Centro Internacional de Formación de Malta, y trabaja en MAPFRE MIDDLESEA como tramitadora de seguros desde 1999.

Entre sus tareas del día a día destaca la gestión y tramitación de todo el proceso que conlleva una solicitud, que en su caso casi siempre es del negocio comercial, pero cuando surge la necesidad «ayudo a solucionar aquellas reclamaciones de tipo personal, como por ejemplo, las de hogar y de viaje», reconoce.

«El deber de nuestro departamento incluye, asimismo, la obtención de toda la información necesaria para dar la mejor

HAY SITUACIONES EN LAS QUE
NECESITAMOS REUNIRNOS
CON EXPERTOS PARA
DETERMINAR EL ALCANCE DE
LOS DAÑOS QUE RECLAMAN

solución y ayudar a los clientes a mitigar su pérdida, presentar las reclamaciones, determinar la responsabilidad de la misma, ajustar los daños y/o negociar la liquidación con los clientes o explicar, si fuese necesario, las razones de cómo y por qué algunas de sus reclamaciones han sido rechazadas», añade Denise.

Uno de los aspectos que más le gusta de su trabajo es la posibilidad que se le ofrece de conocer a los clientes, que tienen perfiles y necesidades muy diversas. «En ocasiones tenemos que hacer trámites en accidentes donde ha habido algún fallecimiento y el trato tiene que ser delicado», afirma Denise. Además, insiste en que su labor les exige mantenerse al día de los cambios y tendencias del mercado para poder actualizarse y garantizar el mejor servicio a sus asegurados.

Por su parte, el mayor reto con el que se encuentra es tener que informar a un cliente de que no recibirá ningún reembolso por su pérdida o que su seguro no cubre los gastos de un siniestro.

Para resolver un expediente difícil, lo primero que hace es consultar la situación con compañeros del departamento y explica que, en ocasiones, «hay situaciones en las que necesitamos ayuda de nuestros expertos y también, posiblemente, reunirnos con el representante del cliente para determinar la causa y el alcance de los daños que reclaman». En los casos de extrema dificultad, en los que no llegan a ningún acuerdo, la compañía recurre a los tribunales de justicia, aunque «esto es siempre la última opción» insiste.

A Denise le gusta pasar su tiempo libre con la familia, suelen pasear juntos por el campo. Además, le gusta mucho seguir las tendencias de la moda, puesto que, tal y como comenta, «considero que la apariencia dice mucho de tu estilo de vida». También le gusta leer comedias ligeras que le ayuden a relajarse y a desconectar.



Denise Condorato

Tramitadora de seguros en
MAPFRE MIDDLESEA

Construir paso a paso la confianza con el cliente

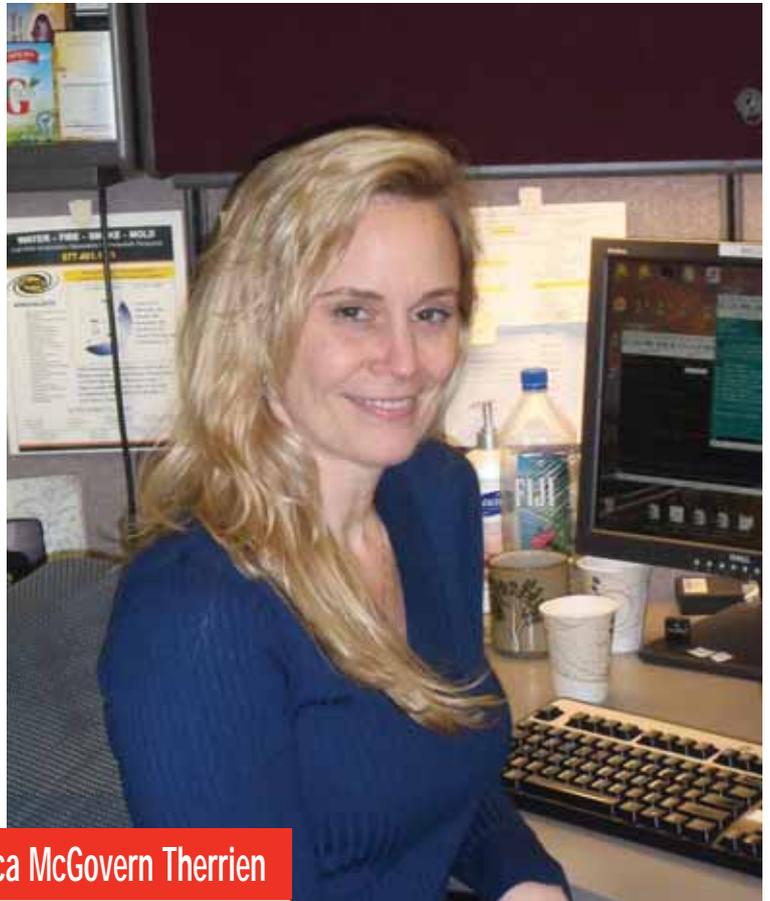
Estudió Literatura Inglesa en la Universidad de Connecticut (UCONN), en EE.UU. Forma parte de MAPFRE desde 1997, cuando comenzó en el centro de atención al cliente respondiendo llamadas y haciéndose cargo de las reclamaciones entrantes. «Desde entonces he desarrollado mi trabajo en la unidad de Daños Físicos y Lesiones y en la unidad especial de Investigación», sostiene Rebecca.

Hace aproximadamente tres años y medio que trabaja como tramitadora en el departamento de Propiedades y su objetivo, día a día, es dar el mejor servicio en la tramitación de las reclamaciones de los seguros de Hogar en Massachusetts.

Una de las cosas que Rebecca considera más positivas de su trabajo es que constantemente aprende de los acontecimientos que desgraciadamente pueden ocurrir en una vivienda y qué medidas se pueden tomar para evitarlos, así como qué acciones de emergencia se deben seguir en el caso de que ocurran. Además, garantiza que, «a pesar de la intensidad del trabajo, disfruto mucho sabiendo que desempeño un papel clave prestando ayuda y tranquilizando a los asegurados, haciéndoles saber que estamos para ayudarles en un momento de necesidad».

En ocasiones le resulta un reto comunicar a un cliente una noticia que pueda resultarle decepcionante como, por ejemplo, que el seguro no cubre su reclamación. «A pesar de mostrarles comprensión y compasión, en ocasiones la reacción del cliente es desmedida y tenemos que esforzarnos mucho y ser diligentes para conseguir su confianza con el cliente mientras le ofrecemos calidad y un servicio atento», explica Rebecca.

El principal desafío de su trabajo es poder tramitar todas las reclamaciones a tiempo. Tal y como comenta, «este invierno ha sido especialmente ajetreado, con los



Rebecca McGovern Therrien

Tramitadora de seguros de Hogar
en MAPFRE USA

temporales de nieve muchos clientes necesitaron orientación. Otro factor que ha aumentado el número de peticiones, así como las expectativas de los clientes, ha sido la posibilidad de realizarlas a través del correo electrónico». «A pesar de que estoy acostumbrada a la nieve y a los temporales, planeamos la semana en función del parte

meteorológico. El Estado de Massachusetts ha experimentado ciertas condiciones extremas recientemente incluyendo tornados y huracanes», añade.

Para solucionar un expediente difícil, Rebecca se centra en buscar las posibles soluciones junto al resto del equipo y entre todos muchas veces encuentran otra perspectiva para solucionar el problema en cuestión.

En su tiempo libre le gusta viajar con su marido, la jardinería, el yoga y la lectura. «Uno de mis libros preferidos es *Los cuatro acuerdos*, de Miguel Ruiz. Me ayuda a mantenerme centrada y a enfrentar los retos que se cruzan en mi camino», declara.

“
REBECCA DESTACA QUE EL
PRINCIPAL DESAFÍO
DE SU TRABAJO ES PODER
TRAMITAR TODAS LAS
RECLAMACIONES A TIEMPO
”

El MAPFRE Team Mahindra se presenta en Jerez

El pasado 16 de marzo se presentó en el circuito de Jerez el MAPFRE Team Mahindra tras finalizar los últimos entrenamientos de la pretemporada. Los tres pilotos que lucirán y defenderán el color rojo del MAPFRE Team, Juanfran Guevara, Jorge Martín y Pecco Bagnaia, se han confirmado entre el grupo de los más rápidos de la categoría pequeña del



Mundial de Motociclismo y pretenden ser referencia en Moto3.

Para apoyar a los pilotos y al equipo viajaron a Jerez Andrés Alonso, Subdirector General de Marketing de

MAPFRE España, Luis Ángel Schweizer, Director General Territorial en Suroeste, Luis Macarro, Director Territorial de Cádiz - Huelva y Francisco Garrido, Jefe de Patrocinios de MAPFRE España.

MAPFRE firma la declaración del sector seguros de la ONU

MAPFRE ha firmado la declaración de la ONU en apoyo a la reducción del riesgo de desastres del sector seguros, como parte implicada de manera directa en la gestión de desastres a través del seguro y reaseguro. MAPFRE es miembro de la Iniciativa Financiera del Programa Medioambiental de Naciones Unidas y suscriptor de los Principios para la Sostenibilidad en Seguros, La declaración promueve la realización de esfuerzos público-privados que contribuyan al conocimiento y a la definición de estrategias de reducción, gestión y transferencia de riesgos, con el fin de permitir la construcción de comunidades y economías sostenibles. La iniciativa fue presentada en la tercera Conferencia Mundial de la ONU sobre la Reducción del Riesgo de Desastres celebrada en Sendai, Japón, entre el 14 y el 18 de marzo.

El mercado asegurador crece un **32,1** por ciento en Perú según las estadísticas publicadas por Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS)

Encuentro con periodistas internacionales

Con motivo de la Junta General de Accionistas, el Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, se reunió con periodistas de América Latina y de Malta, con los que compartió un análisis de los retos estratégicos de MAPFRE. Además, comentó los excelentes resultados de la compañía el pasado año y los retos estratégicos en 2015. El Presidente destacó que MAPFRE seguirá aprovechando las sinergias

entre las diferentes unidades, y que desarrollará un plan para convertir a la compañía en uno de los líderes globales en distribución digital en 2020. Antonio Huertas señaló también que la compañía impulsará la innovación como eje diferenciador. Los periodistas tuvieron asimismo un encuentro con Jose Luis Bernal, Director General Adjunto de Negocio Digital, y Josep Celaya, Director Corporativo de Innovación, entre otras actividades.





Jornadas de Reflexión Estratégica

Tras la Junta de Accionistas del pasado 13 de marzo, han tenido lugar en el Campus Monte del Pilar de MAPFRE unas jornadas de trabajo en las que han participado los máximos responsables de Áreas Territoriales, Regionales, Unidades de Negocio y Áreas Corporativas. En su presentación inaugural de las jornadas, Antonio Huertas reflexionó

sobre los objetivos estratégicos corporativos a nivel de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, comparando el desempeño de MAPFRE con los principales grupos aseguradores europeos y con el mercado de seguros a nivel mundial. También destacó las oportunidades de crecimiento en Europa, Asia, Estados Unidos y México que se ven

al analizar la distribución geográfica de primas en el mundo frente a la distribución geográfica de las primas de MAPFRE. Durante las jornadas, los asistentes compartieron los avances en la ejecución de iniciativas estratégicas así como casos de éxito en el desarrollo de sus operaciones.

Nuevo programa para la integración de jóvenes universitarios en el mercado laboral

MAPFRE ha lanzado MAPFRE Global Trainee Program 2015, un programa que tiene como objetivo seleccionar, principalmente en España, jóvenes titulados que quieran desarrollar una carrera internacional.

Una vez se incorporen a MAPFRE, los candidatos seleccionados recibirán formación teórica y práctica en España, y posteriormente desempeñarán sus funciones en alguno de los países de las regionales de EMEA y APAC.

Solunion ha sido reconocida, por segundo año consecutivo, como la mejor compañía de seguro de crédito en el Barómetro ADECOSE 2014

MAPFRE amplía su presencia en Estados Unidos

MAPFRE USA, la filial en EE.UU. de MAPFRE, ha alcanzado un acuerdo con Middle Oak Insurance por el que asumirá hasta 127 millones de dólares en pólizas de No Vida de esta aseguradora en la región de Nueva Inglaterra.

En concreto, el acuerdo implica los ramos de Autos y Hogar, y afecta a los Estados de Connecticut, Massachusetts, Rhode Island, New Hampshire, Maine y Vermont. En estos dos últimos Estados MAPFRE comenzará a ofrecer sus servicios por

primera vez, ampliando así a 19 el número total de Estados en los que la compañía opera a nivel nacional.

Este acuerdo en Nueva Inglaterra marca un nuevo hito en los planes de expansión de MAPFRE en el país, que es considerado estratégico en la expansión del negocio a nivel mundial. En los próximos tres años, MAPFRE tiene planes de expansión en otros tres Estados más: Illinois, Virginia y Wisconsin.

MAPFRE ASISTENCIA alcanza un acuerdo con l'Européenne en Bélgica

MAPFRE ASISTENCIA ha alcanzado un acuerdo con la compañía aseguradora Nationale Suisse para la adquisición la cartera de clientes de seguro de viaje de L'Européenne, su filial en Bélgica. La cartera adquirida representa primas por valor de 25 M?

La adquisición de esta cartera de clientes supone para MAPFRE ASISTENCIA el desarrollo de su negocio de seguro de viaje en Bélgica. Para el desarrollo del negocio, MAPFRE ASISTENCIA asume la plantilla de L'Européenne que actualmente se encarga de la gestión de la cartera de seguro de viaje.

CESVIMAP certifica la alta calidad de los talleres en Turquía

Tras la auditoría realizada en enero, el Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE (CESVIMAP) ha otorgado cuatro certificados TQ Oro a GENEL SERVIS, uno de los proveedores de posventa de automóviles más importantes de Turquía y filial de MAPFRE GENEL SIGORTA.

Las autoridades de CESVIMAP realizan inspecciones periódicas en todos los talleres y como resultado de la auditoría realizada el pasado mes de enero, los

talleres de Bursa e Izmir, que ya poseían el certificado TQ Plata, han obtenido el TQ Oro. Además, los nuevos talleres de Dudullu (Asia, Estambul) y Ikitelli (Europa, Estambul) han logrado acceder a la categoría TQ Oro en su primer intento.

En 2014, un total de 10.328 vehículos fueron reparados en los centros GENEL SERVIS llegando al 95 por ciento de nivel de satisfacción de los usuarios, según las encuestas mensuales.

El circuito juvenil de tenis Rafa Nadal Tour by MAPFRE continúa su andadura con éxito



Directivos de MAPFRE RE analizan la evolución del negocio

El pasado 2 de febrero se celebró la tradicional Reunión de Primas de MAPFRE RE en el Campus Monte del Pilar en Madrid. Al evento asistieron directivos y empleados de diferentes áreas geográficas dentro de la organización, y los participantes analizaron la evolución del negocio reasegurador durante el año

pasado y los retos a los que se enfrenta en 2015.

Pedro de Macedo, Presidente de MAPFRE RE, fue el encargado de inaugurar la sesión, con una intervención en la que anunció los buenos resultados obtenidos al cierre de 2014. La jornada de trabajo fue clausurada por el Presidente de MAPFRE,

Antonio Huertas, quien felicitó al equipo por los resultados del pasado ejercicio, obtenidos en un entorno competitivo muy difícil y en el que MAPFRE RE continúa creciendo y generando resultados excelentes.

La clausura de la reunión estuvo a cargo de Antonio Huertas

InsureandGo galardonada en los British Travel Awards

El galardón otorgado a InsureandGo en la categoría Best Travel Insurance Provider (Mejor Proveedor de Seguros de Viaje) consolida a la compañía como referente en el sector en Reino Unido. The British Travel Awards reconocen a las mejores compañías turísticas en más de 70 categorías mediante un sistema de medición de la opinión de los consumidores y los profesionales del sector. InsureandGo en Reino Unido suma así este importante reconocimiento al premio Outstanding Company otorgado recientemente por la consultora Plimsoll Publishing Ltd a su fortaleza financiera y crecimiento consolidado de ventas.



MAPFRE da nombre a un estadio de fútbol en EE. UU.

MAPFRE INSURANCE, la filial en EE.UU. de MAPFRE, ha alcanzado un acuerdo con el equipo de fútbol Columbus Crew SC, de la Major League Soccer, para bautizar su estadio con el nombre MAPFRE Stadium. El acuerdo refuerza la presencia de MAPFRE en Estados Unidos y particularmente en el Estado de Ohio. «Esta alianza es motivo de gran orgullo para MAPFRE y, no solo refuerza nuestra marca en Estados Unidos, sino que subraya nuestra vinculación con el

mercado local», señaló Jaime Tamayo, CEO de MAPFRE en Norteamérica. Este acuerdo marca un nuevo hito en los planes de expansión de MAPFRE en el país, que es considerado estratégico en la expansión del negocio a nivel mundial, al tiempo que supone una apuesta por estrechar los vínculos con la comunidad local y reforzar el conocimiento de la marca. MAPFRE Stadium es el primer estadio de fútbol construido para la liga principal de este deporte en EEUU.

Somos la marca más fuerte de seguros de Automóvil según el ranking Brand Strength Index de la consultora Conzoom



Reconocen nuestra labor en materia de Responsabilidad Social

El Centro de Convenciones MAPFRE albergó la 62 Jornada Corresponsables en Madrid, en el marco de la cual la compañía fue reconocida por su labor en materia de responsabilidad social, su apoyo y difusión en los últimos diez años. El encuentro, que fue inaugurado por Clara Bazán, Directora de Responsabilidad Social y Reputación Corporativa de MAPFRE, reunió a representantes de grupos de interés con el objetivo de ser un altavoz de la evolución de la RSE en España y Latinoamérica. Además de hacer balance de la RSE en la última década, en el evento se reflexionó sobre los retos futuros y se celebraron cuatro talleres temáticos.

MAPFRE NICARAGUA apoya la exposición 75 Años en Fotos

La Agencia EFE inauguró recientemente en Granada (Nicaragua) la exposición gráfica 75 Años en Fotos, que recorre los acontecimientos históricos mundiales de América Latina, España y Nicaragua. Esta exposición cuenta con el apoyo de la Unión Europea, el Gobierno nicaragüense, la Embajada de España, y MAPFRE NICARAGUA, entre otras instituciones y empresas.

Nuevo convenio de MAPFRE con la Clínica más moderna de Perú

MAPFRE ha firmado recientemente un convenio de atención médica con la Clínica Delgado, de AUNA, ubicada en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima (Perú) para beneficiar a los asegurados de los diferentes programas de salud, planes médicos EPS (Entidades Prestadoras de Salud) y pólizas de Asistencia Médica. Los asegurados de MAPFRE

podrán acceder a tarifas especiales y a la mejor infraestructura en salud como, por ejemplo, a los sistemas de información integrada y procesos orientados a la seguridad del paciente, servicio oncológico con tecnología de última generación y unidades de cuidados intensivos para neonatales, entre otros servicios.

Nueva Oficina Delegada en República Dominicana

MAPFRE BHD ha inaugurado recientemente una nueva y moderna Oficina Delegada en el Ensanche Julieta, Santo Domingo (República Dominicana). Esta instalación nace con la vocación de prestar un servicio de calidad a todos los clientes de la aseguradora en esta localidad y en las poblaciones cercanas.

La nueva apertura forma parte de la estrategia de expansión de MAPFRE BHD y ofrecerá a sus clientes una amplia gama de opciones de seguros a particulares y empresas como por ejemplo seguros de Hogar y Comunidades Automóviles o Salud, entre otros.

{ Más de 25 sedes de MAPFRE en todo el mundo han obtenido el certificado ISO 14001 de gestión ambiental corporativo desde 2005 }

Presentación del informe del CEC *España 2018*

El Presidente de MAPFRE presidió en Valencia la presentación de las previsiones del Consejo Empresarial para la Competitividad sobre el crecimiento de la economía española en los próximos años, que se enmarcan en su último informe España 2018.

El estudio fue presentado por el Director General del Consejo Empresarial de la Competitividad (CEC), Fernando Casado, e inaugurado por el conseller de Economía, Industria, Turismo y Empleo de la Generalitat Valenciana, Máximo Buch. Contó también con la intervención del Presidente de la Cámara de Comercio de Valencia, José Vicente Morata, el Presidente de la Asociación Valenciana de Empresarios, Vicente Boluda y Miguel Cardoso, Economista Jefe de BBVA Research.

Según el Consejo, el PIB español crecerá en 2015 y 2016 a tasas cercanas al 3 por ciento. Este nuevo impulso es consecuencia de la inercia interna y del impacto positivo de algunos factores externos como la depreciación cambiaria, la caída prima de riesgo y el precio del petróleo.



El Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, señaló en su intervención que «las reformas propuestas por el CEC intensificarán ese crecimiento económico».

El CEC se creó en 2011 para aportar propuestas que mejoren la competitividad, ayuden a la recuperación económica y

fortalezcan la confianza internacional en España. El Consejo está compuesto por 15 compañías y el Instituto de Empresa Familiar. Las entidades que componen el CEC dan empleo a más de 1,7 millones de trabajadores y representan una facturación equivalente al 35% del PIB español.

MAPFRE ASISTENCIA

presenta la
segunda
edición del



La compañía continúa colaborando con la Organización Mundial del Turismo (OMT) y se consolida como referente mundial en el sector de seguros de viaje.

texto MAPFRE ASISTENCIA

MAPFRE, a través de su unidad MAPFRE ASISTENCIA, fue admitida como Miembro Afiliado de la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 2013. En el marco de esta colaboración con la OMT, MAPFRE ASISTENCIA elabora anualmente el informe de riesgos sanitarios *Travel Insurance Observatory* (TIO). En este estudio se relacionan los siniestros ocurridos en países de destino, tanto de turistas como de viajeros de negocios, teniendo en cuenta la frecuencia con la que se presentan problemas de salud, los





EN EL INFORME DE RIESGOS
SANITARIOS *TRAVEL*
INSURANCE OBSERVATORY
(TIO) SE RELACIONAN
LOS SINIESTROS OCURRIDOS
EN PAÍSES DE DESTINO,
TANTO DE TURISTAS COMO
DE VIAJEROS DE NEGOCIOS

diagnósticos sanitarios más comunes en estos casos y la situación concreta de cada país de destino.

Las conclusiones del informe se extraen del estudio estadístico de las coberturas y siniestros (tanto médicos como no médicos) incluidos en las pólizas de seguro de Viaje atendidas por MAPFRE ASISTENCIA en todo en todo el mundo.

La primera edición de este estudio, basada en la siniestralidad sanitaria de los viajeros de Reino Unido cubiertos con pólizas de seguro de Viaje vendidas por InsureandGo, se presentó en 2013 durante la XX Asamblea General de la OMT celebrada en Zambia-Zimbabue, a la que acudieron autoridades turísticas de más de 190 países.

Tras la excepcional acogida de la primera edición, MAPFRE ASISTENCIA publicó en febrero de este año una segunda edición, incluyendo en el análisis datos de 2014 sobre las incidencias sanitarias de clientes con pólizas de seguro de Viaje vendidas en Europa, Latinoamérica y Asia Pacífico. Esta nueva edición ampliada del TIO se

presentó en la sede central de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, en Madrid, donde acudieron los directores regionales que tratan directamente con los ministerios de los países miembros, el Director del Programa de Miembros Afiliados y directores de diversos proyectos de la organización.

Durante la presentación, los asistentes debatieron sobre los resultados del estudio y mostraron gran interés en que esta nueva edición se presente a los delegados gubernamentales en las Comisiones Regionales que se realizan a lo largo del año y en la próxima Asamblea General que tendrá lugar en Medellín (Colombia) el próximo mes de septiembre.

Algunos resultados

Entre los principales resultados del estudio, destacan:

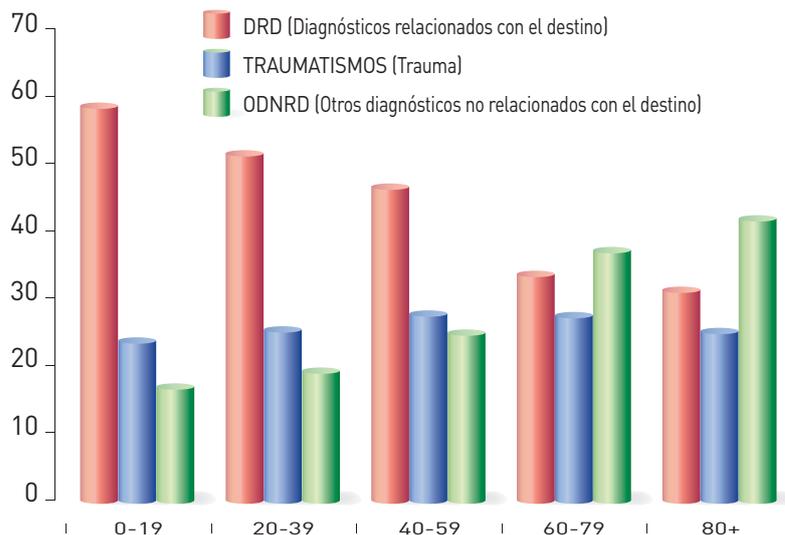
- El 49 por ciento de los problemas de salud que padecen los viajeros están relacionados con el país de destino, que a su vez se distribuyen de la siguiente



manera: problemas gastrointestinales (51 por ciento de los casos), infecciones (34 por ciento), mordeduras de insectos o animales (7 por ciento), alergias (4 por ciento) y quemaduras y otros problemas de la piel (3 por ciento).

● El 26 por ciento de los problemas de los viajeros son traumatismos, sobre todo fracturas. Este tipo de problemas están más relacionados con la estacionalidad. Por ejemplo, son más habituales en las temporadas y zonas donde se practican deportes de invierno.

SINIESTROS DE MAPFRE ASISTENCIA SEGÚN DIAGNÓSTICO POR GRUPO DE EDAD (%) 2013/14



DRD (diagnósticos relacionados con el destino). Alergias, mordeduras de animales y picaduras de insectos, enfermedades infecciosas (tanto de origen bacteriano como vírico), gastroenteritis, diarrea (IGI) y dolor abdominal, infecciones respiratorias, infecciones del tracto urinario, dermatitis, conjuntivitis, mal de altura y enfermedad de descompresión, quemaduras solares y otros tipos de quemaduras, etc.

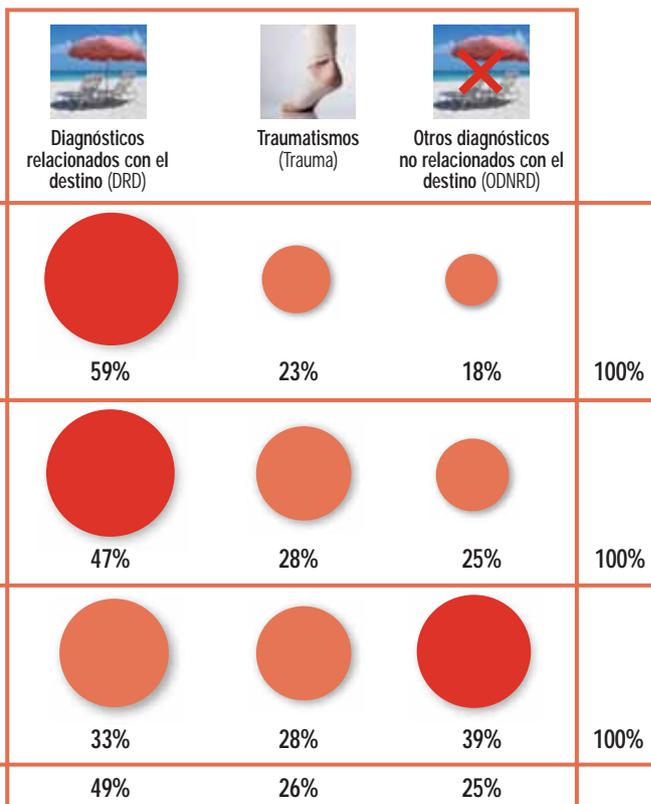
ODNRD (otros diagnósticos no relacionados con el destino). Incluye enfermedades crónicas, enfermedades cardiovasculares, anemia, tumores, epilepsia, etc.

TRAUMATISMOS. Trastornos relacionados con traumatismos, como fracturas óseas, esguinces, etc.

SINIESTROS DE MAPFRE ASISTENCIA, POR GRUPO DE EDAD Y TIPO DE DIAGNÓSTICO MÉDICO, 2013/14



EL 49 POR CIENTO DE LOS PROBLEMAS DE SALUD QUE PADECEN LOS VIAJEROS ESTÁN RELACIONADOS CON EL PAÍS DE DESTINO. TAL ES EL CASO DE LAS ENFERMEDADES INFECCIOSAS, COMO LAS GASTROENTERITIS Y LAS INFECCIONES RESPIRATORIAS



Todos estos datos y muchos otros interesantes pueden consultarse en más detalle en el Travel Insurance Observatory, que está disponible en: <http://www.mapfre.es/portal/mapfre-asistencia/ASISTENCIA/TIO/TIO-2014-English.pdf>

● También se puede encontrar una correlación entre la edad del viajero y la tipología de problemas. Por ejemplo, a menor edad, la probabilidad de sufrir un problema sanitario relacionado con el país de destino (alergia, diarrea, infecciones, quemaduras solares, etc.) es más alta. Sin embargo, los viajeros de más de 65 años se ven más afectados por enfermedades no relacionadas con el destino del viaje pero que se manifiestan durante el mismo, como enfermedades crónicas intercurrentes, enfermedades cardiovasculares, anemias, tumores, etc.

Otro de los aspectos más interesantes del Observatorio es el valor numérico denominado *Country Risk Rate*. Este ratio se asigna a cada país en función del volumen de incidencias sanitarias que sufren en él los turistas. Cruzando el volumen de problemas de salud de los turistas de cada país con el número de viajeros y de pernoctaciones en ese mismo país se determina si el número de incidentes de salud es superior o no al que le correspondería. Si el *Country Risk Rate* de un país es superior a uno, significa que el número de siniestros supera al que sería esperable considerando el número de viajeros y las noches pasadas por estos en ese país.

“ A MENOR EDAD, LA PROBABILIDAD DE SUFRIR UN PROBLEMA SANITARIO RELACIONADO CON EL PAÍS DE DESTINO (ALERGIA, DIARREA, INFECCIONES, QUEMADURAS SOLARES, ETC.) ES MÁS ALTA ”

Entre los países europeos con un *Country Risk Rate* superior destacan Turquía (3,3), Chipre (1,9) y Bulgaria (1,4), y entre los del resto del mundo, Egipto (20,1).

España tiene un *Country Risk Rate* de 0,5. Esto significa que sus visitantes presentan un nivel muy bajo de problemas de salud, lo que es especialmente relevante teniendo en cuenta que es una de las potencias mundiales receptoras de turismo.

La *gestión* de

Cuando las personas interactúan es inevitable que tengan diferentes intereses o diferentes formas de ver las cosas, y esto es así en todos los ámbitos en los que las personas se desenvuelven: laboral, familiar, social, de pareja...

texto ÁREA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS



LATINSTOCK

Un conflicto es una situación en la que dos o más personas que tienen posiciones, intereses o necesidades diferentes entran en desacuerdo. En un conflicto las emociones de las personas implicadas desempeñan un importante papel y, por tanto, las relaciones entre los implicados pueden resultar fortalecidas o deterioradas.

Un conflicto existe en la medida en que es percibido como tal por las partes. Esto no lo convierte en algo «imaginario», sino en una cuestión de percepción, por lo que para cada una de las personas implicadas la situación tendrá diferente grado de relevancia. Según sea la percepción de las partes, se podrán producir desenlaces positivos que incrementen la eficacia del grupo o negativos que hagan menos probable la consecución de los objetivos del grupo.



Un conflicto existe en la medida en que es percibido como tal por las partes. Esto no lo convierte en algo «imaginario», pero sí sujeto a una cuestión de percepción

Tradicionalmente, siempre se ha pensado que los conflictos se deben evitar en aras de no procurar situaciones en las que se pueda producir un deterioro en las relaciones interpersonales o incluso un enfrentamiento de mayor o menor envergadura.

los conflictos





LAINSTOCK

No obstante, está claro que los conflictos no siempre se pueden evitar, ya que surgen de manera natural e inevitable, y además no siempre producen consecuencias negativas, sino que en muchas ocasiones resultan productivos y pueden fomentar la creatividad y la innovación. Nos encontramos, pues, ante conflictos funcionales (con resultado positivo) y conflictos disfuncionales (con resultado negativo).

Los estudios que se han realizado al respecto demuestran que si existen demasiados conflictos en un grupo, una empresa o departamento, los resultados serán negativos, pero si no existen diferentes opiniones, se suele generar un estancamiento que resulta igualmente negativo.

Así pues, en términos empresariales, cuando se habla de «gestionar conflictos» estamos haciendo referencia a dos tipos de situaciones:

■ Intentar extinguir situaciones en las que la diferencia de opiniones es disfuncional o conduce a un resultado negativo.

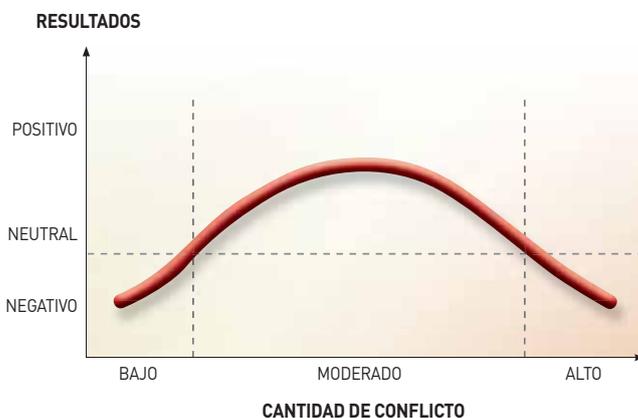
■ Estimular situaciones en las que existan diferentes opiniones sujetas a debate o análisis. Este tipo de situaciones propician el cambio, la autocrítica constructiva y permiten liberar tensiones. Además, pueden cohesionar grupos que opinan de una determinada forma frente a otros que tienen otra visión, y pueden evitar o atenuar el conformismo o la desmotivación.

Pero para que una situación en la que existen diferentes opiniones pueda constituir una oportunidad, se requiere establecer, promover y cultivar previamente unas reglas básicas del juego que implican tres tipos de estrategias de afrontamiento:

1. Referidas a motivación y límites

- Establecimiento de normas y límites claros.
- Respeto por los demás. Todas las opiniones y posturas deben gozar de una situación de igualdad de partida.
- Objetividad ante los problemas, «limpiarlos» de implicaciones emocionales de las partes.

GRÁFICA DE BROWN, 1983





Si existen demasiados conflictos en un grupo, una empresa o departamento, los resultados serán negativos, pero si no existen diferentes opiniones, se suele generar un estancamiento

2. Referidas a habilidades de comunicación y asertividad

- Fomento de la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos u opiniones, respetando siempre la postura de los demás.
- Refuerzo de la empatía o capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.
- Fomento de la escucha activa, teniendo en cuenta lo que dice la otra persona, por qué lo dice, cómo lo dice y los sentimientos que subyacen a lo que se verbaliza.
- Uso de comunicación verbal y no verbal.

3. Referidas a gestión de las emociones

- Toma de conciencia, reconocimiento y aceptación de nuestras emociones y también de las de la otra parte.
- Ser consciente de que si algo nos afecta emocionalmente no significa que seamos débiles, perversos, agresivos, envidiosos, etc. Una emoción es una respuesta compleja que se genera para conseguir un objetivo, una necesidad o motivación, por lo que se trata de algo humano que es común a todas las partes del conflicto.
- Flexibilidad suficiente para volver a definir los planteamientos iniciales sin necesidad de que tenga que señalarse un «culpable» o alguien equivocado por completo.



Una situación en la que existen diferentes opiniones puede constituir una oportunidad, si se establecen y promueven unas reglas básicas del juego

LATINSTOCK



El Canto del Cisne,

la primera gran exposición sobre pintura académica francesa del siglo XIX

texto **MARÍA JESÚS PÉREZ FUENTES**

Desde el pasado 14 de febrero y hasta el 3 de mayo, FUNDACIÓN MAPFRE exhibe la exposición El Canto del Cisne. Pinturas académicas del Salón de París. Colecciones Musée d'Orsay, una selección de la mejor pintura académica francesa llegada directamente de los salones parisinos del siglo XIX y que representa una de las páginas más brillantes de la historia del arte.



Una escena aparentemente cotidiana, dos jóvenes disfrutando de una pelea de gallos en algún lugar de Grecia. Un placer sencillo, alejado de todo discurso político o filosófico. El paradigma de las Venus académicas derramando el agua de su cántaro. El diligente alfarero romano subiendo las escaleras. Las obras de Gérôme, Ingres y Alma-Tadema reciben al visitante en el comienzo de la apasionante experiencia que propone El Canto del Cisne, exposición única en sus características y que supone una gran novedad en el panorama internacional.

A través de un excepcional recorrido organizado según los grandes géneros que tradicionalmente establecía la Academia de Bellas

“ La exposición brinda una magnífica oportunidad para comprender el estilo artístico de los pintores académicos ”

Artes francesa, el visitante descubre la manera en que sus artistas más destacados reflejaron las profundas transformaciones políticas, sociales y económicas del siglo XIX, en el que las fórmulas estéticas y morales impuestas desde el neoclasicismo llegaban a su fin.

Esta muestra se lleva a cabo con la inestimable colaboración del Musée d'Orsay de París, que ha prestado generosamente más de 80 espléndidas piezas de los principales artistas académicos, pero también de otros pintores que, si bien no se suelen clasificar como académicos, se integraron dentro del sistema expositivo del salón parisino.

El Canto del Cisne permite sumergirse en las diferentes etapas que conformaron la época dorada de la Academia. Artistas como Jean-Léon Gérôme o William Bouguereau trataron de modernizar la tradición académica desde dentro y se enfrentaron al reto de crear un equilibrio entre el modelo clásico y la evolución hacia nuevos



William Bouguereau
Las oréades, 1902.
Óleo sobre lienzo
París, Musée d'Orsay
© Musée d'Orsay,
Dist. RMN-Grand Palais /
Patrice Schmidt.

Alexandre Cabanel
*La muerte de
Francesca de Rimini
y de Paolo
Malatesta*, 1870.
Óleo sobre lienzo
París, Musée d'Orsay
© RMN-Grand Palais
(musée d'Orsay) /
Adrien Didierjean.





Jean-Léon Gérôme
*Jóvenes griegos
poniendo dos gallos
a pelear, también
llamado La pelea
de gallos, 1846.*
Óleo sobre lienzo.
París, Musée d'Orsay.
© RMN-Grand Palais,
(musée d'Orsay) / Stéphane
Maréchalle.

principios en una sociedad en continuo cambio. Por ello, se percibe en su obra el malestar que les generaba ese nuevo mundo desconcertante, al que respondieron con una huida al pasado, a lo exótico y remoto. La historia, la mitología, el retrato, la religión y la preocupación por la vida cotidiana son los temas más recurrentes para los últimos herederos de la tradición de la gran pintura.

Así, el desdichado final de los amantes retratados por Cabanel y la batalladora Juana de Arco, inmortalizada por Frank Craig, se mezclan con el fastuoso retrato de la ilustre familia de los marqueses de Miramón y la mirada severa de Víctor Hugo. Mientras, otros artistas privilegiaron el misterio inquietante y simbólico de los mitos, como Lévy en *La muerte de Orfeo*. En este caso, la pintura mitológica se hace eco de las angustias de la sociedad del siglo XIX, atormentada por su propia decadencia.

La exposición cierra con dos grandes obras maestras que nos ayudan a observar la historia del arte desde una perspectiva diferente, la del agotamiento de una tradición. *Las oréades*, de Bouguereau, marca el

“ La historia, la mitología, el retrato,
la religión y la preocupación por la vida cotidiana
son los temas más recurrentes ”

final de una tradición, el verdadero canto del cisne, una manera de entender el arte y la vida tal y como lo hacía la gran tradición de la pintura. Por otra parte, *Las bañistas*, de Renoir, con su voluntaria vuelta a las referencias académicas, al dibujo y al desnudo, señala también el camino de pervivencia de la tradición académica en el nuevo siglo de las vanguardias.

Por todo ello, El Canto del Cisne es una ocasión única para revisar la pintura académica y poder contemplarla en su complejidad y riqueza, en su voluntad de expresar y sobreponerse a un mundo como el moderno, en continuo cambio.

Nueva APP para evitar distracciones al volante y elegir rutas seguras

DRIVEMESAFE es el nombre de la APP presentada por FUNDACION MAPFRE, disponible de forma gratuita en Google Play, que corta las llamadas



entrantes cuando se está conduciendo y envía un mensaje a la persona que llama por teléfono para informarle de que en ese momento el conductor no le puede atender. También tiene como objetivo informar acerca de los puntos conflictivos de la carretera o incidencias de tráfico, para lo que posee la opción PUNTOS NEGROS que permite recibir mensajes que ayudan a estar prevenido y evitar contratiempos.

SIGUE AL ÁREA DE CULTURA EN TWITTER EN LA CUENTA @mapfreFcultura

Médicos Sin Fronteras recibe los beneficios de un cuento solidario

FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME y el Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria entregaron a la ONG Médicos Sin Fronteras los beneficios recaudados por la venta de *La mariposa roja*, obra ganadora de la II Edición del Concurso de Cuentos Solidarios convocado por la fundación canaria. La cantidad recaudada, que asciende a 2.135 euros, irá destinada a esta ONG, elegida por la autora del cuento, para que continúe ayudando a poblaciones en situación precaria y a víctimas de catástrofes y conflictos armados.

La Fundación, galardonada por su especial contribución a la celebración de El Greco 2014

El Jurado de los Premios Real Fundación de Toledo ha acordado otorgar a FUNDACIÓN MAPFRE un reconocimiento «por su especial contribución a la celebración de El Greco 2014» y por haber hecho posible la realización de las actividades del programa oficial de esta conmemoración, la del IV centenario de la muerte del famoso pintor. En la XVII edición de estos galardones, entregados el pasado 27 de marzo en Toledo, también se premió a Su Majestad la Reina Doña Sofía, por su «entusiasta participación en las actividades del Año de El Greco».

México refuerza la atención a las víctimas de tráfico

FUNDACIÓN MAPFRE presentó en Monterrey el informe Respuesta tras los siniestros de tránsito en los países de Iberoamérica, elaborado por esta entidad acerca de la atención que reciben las víctimas de un accidente de tráfico y sus familiares en el país azteca. El informe destaca que en este país, donde un accidente de tráfico es la primera causa de muerte en la población joven, existe desde hace poco tiempo un número único de emergencia, el 066, que proporciona atención telefónica gratuita durante las 24 horas y que garantiza, en caso

de emergencia, el traslado de la víctima con personal sanitario especializado. Son algunos de los aspectos sobre los que el país ha avanzado en los últimos años, pero en los que todavía debe seguir trabajando «para que las víctimas, directas e indirectas, no se sientan desprotegidas tras un accidente». Así lo manifestó Jesús Monclús, Director del Área de Prevención y Seguridad Vial de FUNDACIÓN MAPFRE, durante la celebración del Tercer Encuentro Iberoamericano FICVI.

Garry Winogrand, una visión de la Norteamérica de los años 60 y 70

La exposición de fotografía presentada por FUNDACIÓN MAPFRE podrá visitarse hasta el 3 de mayo en la calle Bárbara de Braganza, 13, en Madrid. La muestra ofrece una selección de más de 200 fotografías y está organizada por el SFMOMA (The San Francisco Museum of Modern Art) y la National

Gallery of Art de Washington D.C. El visitante puede contemplar las obras más emblemáticas de la carrera del fotógrafo neoyorkino (Nueva York 1928-1984), muchas de ellas inéditas, que retratan la Norteamérica de los años 60 y 70.

Los Angeles, 1980-1983
© The Estate of Garry Winogrand, cortesía Fraenkel Gallery, San Francisco.



Somos la segunda fundación más transparente de España

FUNDACIÓN MAPFRE ha incrementado nuevamente su nivel de transparencia, convirtiéndose en la segunda fundación española del Ranking de Transparencia y Buen Gobierno que publica la Fundación Compromiso y Transparencia. En concreto, la Fundación cumple 14 de los 17 indicadores de transparencia y buen gobierno que exige dicha entidad para pertenecer al selecto

grupo de las 50 fundaciones empresariales españolas con categoría de «Transparentes».

Entre estos destacan los indicadores relativos a la información económica (estados financieros e informe de auditoría), el desarrollo de un código de buen gobierno, que hasta la fecha solo han elaborado y aprobado un total de 11 fundaciones en España, así como el hecho

de informar acerca de sus actividades en la web, facilitar el número de beneficiarios de sus programas y dar a conocer el nombre y cargo de los principales ejecutivos y miembros de su patronato, entre otros. Por sectores empresariales, el informe también destaca que el sector seguros es uno de los que mejor responde a las exigencias de transparencia.

Comprometidos con la integración de las personas con discapacidad

La organización territorial de MAPFRE en España se está volcando con el programa Juntos Somos Capaces, que FUNDACIÓN MAPFRE promueve desde 2010 para impulsar la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental, colectivos en riesgo de exclusión social y en situación de desempleo de larga duración. Las direcciones territoriales de MAPFRE en Cádiz, Ceuta y Huelva y Aragón y la oficina de MAPFRE en Zafra (Badajoz), entre otras, han participado recientemente en distintas firmas de convenio junto con los ayuntamientos de estas ciudades, que servirán para que jóvenes con enfermedad mental realicen prácticas formativas laborales en dichos consistorios, lo que les permitirá adquirir habilidades y experiencia en

los trabajos y tareas propias en las distintas dependencias de los consistorios. Otros representantes de la organización territorial, en este caso de Mérida, Valencia y Baleares también se han involucrado en este proyecto, que fomenta el acercamiento a las empresas para que se sensibilicen con la integración de dicho colectivo, en riesgo de exclusión social y desempleo de larga duración. Hasta el momento, más de 2.200 empresas colaboran con el programa Juntos Somos Capaces, una iniciativa que ha facilitado la formación de más 1.120 personas y la inserción laboral de más de 1.400.



FUNDACIÓN MAPFRE

51 INVESTIGADORES DE SEIS PAÍSES RECIBEN UNA BECA DE FUNDACIÓN MAPFRE



Rutas para la Vida y el Trabajo con Elsa Punset.

Gran éxito de participación en el curso de Elsa Punset

Desde que en octubre de 2014 se presentó este proyecto, que forma parte del programa Accedemos de FUNDACIÓN MAPFRE, cerca de 3.300 personas se han inscrito ya en Rutas para la Vida y el Trabajo, un curso gratuito desarrollado por la escritora y divulgadora Elsa Punset desde el Laboratorio de Aprendizaje Social y Emocional que dirige.

El proyecto tiene como objetivo principal ayudar a los jóvenes a que adquieran las habilidades sociales y profesionales necesarias para facilitar su acceso al primer empleo y está diseñado para que de forma práctica y amena cualquier profesional, con o sin trabajo, adquiera las herramientas que hoy demanda el mundo laboral y tenga éxito en dicho entorno.

Luis Figo capitanea la campaña Juega Seguro en Portugal

FUNDACIÓN MAPFRE y la Clínica de Excelencia FIFA Ripoll y De Prado Sport Clinic presentaron el pasado miércoles, 25 de marzo, en Oporto la Aplicación gratuita CPR11, dentro de la campaña Juega Seguro.

El acto, celebrado en el hospital de San João, de dicha ciudad, contó con la presencia de Luis Figo como «capitán» en



Portugal de la APP, que avala así un proyecto cuyo principal objetivo es ayudar a salvar vidas en caso de emergencia cardiaca. También estuvieron presentes, entre otras personalidades, S.A.R., la Infanta Doña Elena, Directora de Proyectos de FUNDACIÓN MAPFRE; Antonio Belo, Director General de MAPFRE en Portugal; Antonio Guzmán, Director del Área de Promoción de la Salud de FUNDACIÓN MAPFRE; el Secretario para el Deporte y Juventud de Portugal, Emidio Guerreiro, y el ex jugador internacional portugués Pedro Pauleta. La campaña se dará a conocer próximamente en Londres y posteriormente en otras ciudades. La aplicación cuenta con el total respaldo de la FIFA y ya es conocida por más de 20 millones de personas.

VIII Congreso Internacional de Ingeniería de Seguridad contra Incendios

Dicho encuentro, que tuvo lugar del 11 al 13 de febrero en Madrid, contó con la participación de Jesús Hernández, del Área de Prevención y Seguridad Vial de FUNDACIÓN MAPFRE, quien puso de manifiesto la importancia de las actividades desarrolladas por esta entidad, como la Semana de Prevención de Incendios, dirigida a concienciar a la sociedad sobre los riesgos de incendios que pueden presentarse en sus hogares y difundir pautas de autoprotección. Durante este encuentro, en el que los asistentes actualizaron y compartieron sus conocimientos en materia de protección contra incendios, también participó César López, Jefe del Departamento de Ingeniería de MAPFRE GLOBAL RISKS.



Cesión de importantes obras al Museo del Seguro

El Museo del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE ha ampliado su colección de piezas históricas gracias a la cesión de una serie de obras perteneciente al Consorcio de Compensación de Seguros. La colección se compone fundamentalmente de carteles, placas y pólizas de seguros de distintos ramos y empresas. Las piezas cedidas se exhibirán próximamente en la página web del Museo del Seguro.

40.000 PERSONAS HAN DISFRUTADO DE LA EXPOSICIÓN VISIÓN HISTÓRICA DE PANAMÁ A TRAVÉS DE LA FOTOGRAFÍA, 1860-2013

La función de cumplimiento en el sector asegurador

FUNDACIÓN MAPFRE ha organizado el webinar Cumplimiento Normativo y Actividad Aseguradora, un seminario online cuyo objetivo fue analizar en qué consiste la función de cumplimiento en el sector asegurador, elemento estratégico en la gestión del riesgo de las aseguradoras. En dicho seminario, promovido por RED CUMES y en el que los participantes y conferenciantes interactuaron en tiempo real, participó Juan Pablo Olmo, Director de la Función de Cumplimiento de MAPFRE, quien destacó que el concepto de riesgo de incumplimiento se ha convertido en un elemento esencial del sistema de gobierno de las empresas. En el encuentro participaron también María José Navalón,

Responsable del Área de Autorizaciones de la Subdirección General de Solvencia (DGSFP), quien puso de manifiesto que con la entrada en vigor de dicha Directiva, el 1 de enero de 2016, se incorporan grandes cambios en la regulación del ejercicio de la actividad aseguradora privada, reforzándose entre otros aspectos, los requisitos del sistema de gobierno de este tipo de empresas. Por su parte, Gonzalo Iturmendi, Secretario General de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros-AGERS, recordó que Solvencia II se basa en principios que componen un marco integrado de gobierno corporativo, control interno y gestión global del riesgo con el objetivo de propiciar una mayor transparencia y confianza en el sector asegurador.

El programa Abrazos fomenta proyectos sociales en Canarias y África

Esta iniciativa de carácter social, que promueve FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME y de la que en 2014 se beneficiaron de forma directa 15.825 personas, ha impulsado un total de 33 proyectos sociales en los últimos cinco años con ayudas que suman 3.204.372 euros. Dichos proyectos están dirigidos a paliar

necesidades muy diversas, pero todos tienen el denominador común de estar orientados a la lucha contra la exclusión social de un determinado sector de la población canaria, aunque, de manera excepcional, se incluyen cuatro iniciativas que se desarrollan en el continente africano.



10.000 madrileños, en las actividades de prevención y seguridad vial

FUNDACIÓN MAPFRE, en colaboración con la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Alcorcón y la Asociación Profesional de Técnicos de Bomberos (APTB), ha organizado recientemente distintas actividades de prevención, seguridad vial y magia solidaria. En ellas participaron más de 10.000 personas, de las que 4.000 fueron menores de 12 años.

Dentro de estas actividades, en las que colaboraron voluntarios MAPFRE, destacó el circuito de evacuación, en el que los más pequeños se enfrentaron al

reto de evacuar una casita hinchable con humo inocuo en su interior y gatear por el interior de unos tubos hasta llegar a una plataforma donde recibieron cuadernillos de prevención de incendios adaptados a su edad. Además, los voluntarios MAPFRE (empleados y sus hijos) ofrecieron a los asistentes una magnífica gala de magia solidaria con la ayuda de la Fundación Abracadabra y dieron soporte a estas jornadas, organizadas por el Área de Prevención y Seguridad vial de FUNDACIÓN MAPFRE.

Las actividades se celebraron dentro del marco del I Congreso Internacional de Intervención en Grandes Catástrofes.



Presentación de la Biblioteca Virtual de la Ciencia y la Técnica en la Empresa Americana

Antonio Huertas, Presidente de FUNDACIÓN MAPFRE, participó junto con José Manuel García-Margallo, Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, y Luis Hernando de Larramendi, Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación Ignacio de Larramendi, en el acto de presentación de la Biblioteca Virtual de la Ciencia y la Técnica en la Empresa Americana, proyecto que reúne obras imprescindibles de algunos de los más destacados científicos, filósofos y astrónomos sobre el descubrimiento y conquista de América. La nueva biblioteca recoge un total de 662 obras imprescindibles que aportan conocimientos esenciales relacionados con la empresa americana. Las cuatro bibliotecas permiten el acceso a un total de 2.326 obras digitalizadas de acceso universal y gratuito.



Acto de presentación de la Biblioteca Virtual de la Ciencia y la Técnica en la Empresa Americana.

Nueva edición del Concurso de Microrrelatos de RED CUMES

Ya se ha convocado el IX Concurso de Microrrelatos de RED CUMES, cuyo objetivo es aumentar la difusión del seguro de una manera novedosa, breve y amena. Los interesados en participar en esta iniciativa, abierta a todos los profesionales del sector, deben tener en cuenta que los microrrelatos que presenten no pueden superar las 200 palabras, tienen que ofrecer una visión diferente del mundo asegurador y deben emplear las palabras elegidas por el jurado, que en esta ocasión son:

mosquetón, fusión y careta. La convocatoria está abierta hasta el 15 de junio.





Acción Social con mayúsculas

Durante 2014, más de 100.000 escolares de 23 países se han beneficiado de los proyectos de cooperación al desarrollo que se llevan a cabo en el programa Formando Comunidad de FUNDACIÓN MAPFRE.

texto DAVID RUBIO y BEATRIZ JANÁRIZ

Este programa tiene como objetivo principal el fomento de la educación integral y articula sus colaboraciones a través de la financiación de partidas en proyectos de cooperación internacional. Se participa activamente en iniciativas que impulsan la educación, la nutrición, la salud y el acceso al mercado laboral de los colectivos menos favorecidos.

Lunes. Los profesores de una escuela asentada a orillas del río Paraguay despiertan a más de cuarenta alumnos, procedentes de los arrabales de Corumbá, en pleno corazón de Brasil. Un día más, los muchachos vestidos de uniforme blanco y verde juegan durante unos minutos después de desayunar, corriendo por el embarcadero y la inmensa explanada donde se asienta la escuela,





mientras sus maestros preparan el aula para iniciar las lecciones del día.

La Escola Jatobazinho, en el Estado de Mato Grosso (Brasil), es uno de los 107 proyectos integrados dentro de Formando Comunidad. Corumbá, ubicada en un intrincado pantanal y aislada geográficamente –solo accesible por avión o por barco–, se erige en un área de difícil

acceso que complica la asistencia a los centros educativos. Gracias a Formando Comunidad, este centro dispone de los recursos necesarios para favorecer el desarrollo de estos niños que, de lunes a viernes, pueden disfrutar de una educación integral adecuada, en un entorno de esparcimiento, donde todas sus necesidades básicas están cubiertas.

Formando Comunidad se desarrolla desde el Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE y está presente principalmente en Latinoamérica, aunque también cuenta con proyectos en Turquía, Malta, Filipinas, Portugal y Estados Unidos.

Desde Formando Comunidad se busca proporcionar un modelo sostenible,



Una web más cercana y accesible

Gracias al compromiso adquirido por MAPFRE, todos los proyectos desarrollados en el Área de Acción Social tienen como objetivo la mejora continua y la evolución constante del alcance e impacto de sus objetivos. Por este motivo, se ha apostado por un nuevo espacio *online* que permitirá a la sociedad conocer todas las iniciativas que conforman el programa.

La nueva página web pretende convertirse en un punto de encuentro entre las personas involucradas en los diferentes proyectos y en un espacio colaborativo para entidades participantes, voluntarios y

beneficiarios, además de proporcionar una visión global de la labor que se desarrolla en el programa.

En la web <https://formando.comunidad.fundacionmapfre.org/> podremos conocer todos los proyectos activos, consultar novedades, noticias relacionadas con los mismos y conocer las historias de vida de algunos de sus beneficiarios. Además, en la web se integrarán los contenidos y bases de la III edición del concurso internacional de cuentos El Futuro en Nuestras Manos y de la primera convocatoria de Proyectos Sociales.

Educación integral en un escenario global

Este es el lema de Formando Comunidad y forma parte del auténtico espíritu social de la compañía. Desde FUNDACIÓN MAPFRE se está impulsando desde hace años una nueva forma de hacer acción social en MAPFRE, con el objetivo de mejorar el desarrollo de niños y jóvenes, así como su entorno, familia y comunidad. «El objetivo de los más de 100 proyectos con los que se colabora permiten crear un modelo de actuación basado en la educación integral, la nutrición, la salud y el desarrollo profesional», afirma Fernando Garrido, Director del Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE. «Para ello, Formando Comunidad ha establecido los criterios de selección de los programas y las bases de seguimiento de los mismos, complementándolos con un modelo que integra a todos los agentes sociales y colectivos participantes. Trabajamos para obtener una mejora constante en la eficacia y eficiencia del programa». Éxitos como el obtenido por el concurso internacional de cuentos en su segunda edición, con más de 1.278 presentados y 1.162 escuelas inscritas, o los más de 100.000 beneficiarios de Formando Comunidad son una clara muestra del impacto social que fundaciones como la nuestra tienen en el desarrollo social y económico de comunidades y colectivos en riesgo de exclusión social, mejorando

su calidad de vida y sus expectativas de desarrollo. Uno de los firmes compromisos de MAPFRE es el desarrollo de sinergias con los empleados, que gracias al



Fernando Garrido, Director del Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE visita las escuelas deportivas en Brasil.

programa de voluntariado corporativo se están integrando gradualmente, con cada vez más participación, en los proyectos sociales. Recientemente se ha puesto en marcha en Brasil una acción dirigida por los agentes de la Red MAPFRE Previdencia, mediante la donación de alimentos al proyecto ACAIA Pantanal. Todo un ejemplo de integración y conciencia social entre quienes trabajan en MAPFRE.



«LOS MÁS DE **100** PROYECTOS CON LOS QUE SE COLABORA PERMITEN CREAR UN MODELO DE ACTUACIÓN BASADO EN LA EDUCACIÓN INTEGRAL, LA NUTRICIÓN, LA SALUD Y EL DESARROLLO PROFESIONAL.»



FORMANDO

COMUNIDAD ESTÁ PRESENTE EN LATINOAMÉRICA, AUNQUE TAMBIÉN CUENTA CON PROYECTOS EN TURQUÍA, MALTA, FILIPINAS, PORTUGAL Y ESTADOS UNIDOS



en el que las acciones no sean aisladas, sino que continúen en el tiempo de manera que los jóvenes puedan completar su formación y convertirse en impulsores de su propio desarrollo personal y comunitario. Se maximiza así el impacto de la transformación social y se logra cambiar sus vidas y su entorno. Se basa en una metodología común, con unos criterios objetivos de asignación presupuestaria y un estricto seguimiento de las dotaciones asignadas. En la actualidad, se han iniciado acciones para poder coordinar más estrechamente Formando Comunidad con el programa de voluntariado corporativo de FUNDACIÓN MAPFRE.

El programa está centrado en tres ejes principales de actividad:

- En primer lugar, se continuará con las colaboraciones en proyectos sociales, acción que conforma el núcleo principal del programa.
- El segundo eje es el Programa educativo internacional para reducir el fracaso y el abandono escolar, que integrará el concurso de cuentos «El Futuro en Nuestras Manos» y se desarrollará en colaboración con la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI).
- Como novedad principal para 2015 y tercera línea de acción se incluirá en el programa la Primera



S.A.R. Doña Elena visita la fundación Laudes Infantis en Bogotá.

Convocatoria de Proyectos Sociales, que se iniciará durante el mes de septiembre y permitirá a las entidades sociales participantes optar a ser parte de Formando Comunidad.

COMUNIDADES MAPFRE: toda una realidad social

En noviembre de 2013 fue colocada la primera piedra de la COMUNIDAD MAPFRE UP en México. Este primer proyecto tendrá identidad propia y una fuerte vinculación a los valores sociales de la compañía. Se desarrollará en colaboración con la Universidad Panamericana (UP) y la Fundación UP-IPADE.

Esta iniciativa dirigirá sus acciones al fortalecimiento educativo de niños, jóvenes y adultos, mediante apoyos en talleres; promoverá la salud a través de consultas médicas, asesoría nutricional y talleres de higiene, además de la salud integral para mejorar el entorno, mediante atención y terapia psicológica, asesoría legal, etc. La problemática del entorno requiere de una atención integral, que abarque servicios de salud, psicología,

nutrición, asesoría legal, apoyo en la educación y otras actividades de promoción humana.

La primera COMUNIDAD MAPFRE se inaugurará en el mes de mayo en México y está previsto inaugurar las de Colombia y Brasil antes de que finalice el año. Se espera que solo en el primer año de funcionamiento la Comunidad de México beneficie a más de 14.000 personas de escasos recursos, enfocando sus actividades en educación, salud, ayuda psicosocial, asesoría jurídica y alimentación infantil.

Al seleccionar México, Brasil y Colombia como emplazamientos para estos proyectos iniciales, queda patente el fuerte compromiso de MAPFRE con estos países, donde se quiere contribuir a la generación de valor y ser partícipe de su desarrollo económico y social.

Las COMUNIDADES MAPFRE contarán, entre otras instalaciones, con comedores infantiles, aulas de educación, clínicas, bibliotecas y zonas de cultivo, atendidas por universitarios y profesionales de las diferentes asociaciones. Las acciones para fortalecer la educación de niños y jóvenes tienen el fin de proporcionarles un mejor acceso al mercado laboral.

LA FELICIDAD

La búsqueda de la felicidad es algo inherente al ser humano. De acuerdo con un principio básico que gobierna nuestra conducta, tendemos a buscar o repetir aquello que nos produce satisfacción y procuramos evitar lo que nos disgusta. Además, somos capaces de anticipar las consecuencias



Pautas para ser más

de nuestros actos, por lo que podemos actuar pensando a medio y largo plazo.

texto ÁREA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

feliz

Tenemos constancia de que desde las primeras civilizaciones el ser humano ha intentado buscar la felicidad o alcanzar un estado de bienestar. Sin embargo, es en las últimas décadas, al amparo de la sociedad del bienestar, cuando se ha producido un mayor interés en el estudio científico de la felicidad.

Se ha demostrado que cuanto mayor es el bienestar de las personas, mejor es su salud en general, se incrementa y mejora su socialización, se consigue un mayor rendimiento

intelectual y laboral, y mejora su relación con otras personas. Por ello, resulta importante conocer qué es lo que hace que las personas se sientan felices.

En el estado de bienestar influyen tanto factores externos como internos

Si somos capaces de identificar qué nos genera felicidad o bienestar, y actuamos para conseguirlo, no solo estaremos mejorando nuestra situación, sino también la de los que nos rodean.



LATINSTOCK

“ Ser feliz es algo que depende en buena parte de nuestras decisiones y de nuestras actitudes ”

Está claro que tener o no cubiertas lo que los expertos denominan las necesidades básicas materiales puede tener mucha influencia en la felicidad, sobre todo en los casos en los que se ha producido un descenso brusco en el acceso a dichas necesidades.

En segundo lugar, nos influye nuestro temperamento y nuestra personalidad, es decir, cómo afrontamos las situaciones que se nos van planteando.

Los dos rasgos que aparecen con mayor frecuencia ligados a las personas felices son la extraversión y la estabilidad emocional.

La extraversión es un rasgo caracterizado por la propensión a la sociabilidad y la tendencia a vivir con intensidad las experiencias gratificantes cotidianas.

Las personas que son estables emocionalmente asimilan y manejan mejor las dificultades, enfocan mejor los fracasos y, aunque sienten emociones negativas, las gestionan adecuadamente, consiguiendo

regularlas para solucionar sus problemas eficazmente.

Por tanto, lo más significativo es que ser feliz es algo que depende en buena parte de nuestras decisiones y de nuestras actitudes. Por eso, no resultan extrañas ni poco frecuentes las imágenes de personas en los lugares más deprimidos del mundo que, incluso en situaciones muy adversas, demuestran ser felices.

En caso de que como consecuencia de nuestra personalidad y temperamento seamos poco proclives a sentirnos felices, la buena noticia es que aunque la personalidad permanece relativamente estable a partir de los 30 años, podemos, con mayor o menor esfuerzo, modificarla durante toda nuestra vida.

Si bien no existen recetas mágicas para conseguir la felicidad, os queremos dar una serie de recomendaciones que los expertos consideran importantes para nuestro bienestar:

- 1** Cultivar una «buena relación» con nosotros mismos. Eso implica saber perdonarnos, pero también implica hacer cosas que nos hagan sentir que nuestra vida es relevante, que merece la pena.
- 2** Cuidar nuestro cuerpo. Alimentarnos adecuadamente y hacer algo de ejercicio de forma habitual.
- 3** Cuidar y potenciar las relaciones interpersonales como fuente principal de satisfacción y bienestar.
- 4** Entrenar la capacidad de ver el lado bueno de las cosas. Aunque las situaciones difíciles no tengan un lado bueno, nos pueden aportar sabiduría y aprendizaje.
- 5** Cultivar nuestra capacidad de agradecer y valorar lo que tenemos y lo que recibimos de otras personas o de la vida en general.
- 6** Ejercitar la actitud de aceptación ante los sucesos de la vida que, en un momento dado, no dependen de nosotros. En ocasiones, hay que aceptar que en determinadas épocas podemos ser menos felices de lo que nos gustaría.
- 7** Perseguir «lo bueno», pero no obsesionarse con conseguir «lo mejor».
- 8** Centrarnos en nuestras propias metas y valores sin compararnos con los demás. Procurar no dar demasiada importancia a los pequeños fracasos y seguir mirando hacia delante sin decaer.
- 9** Plantearse metas vitales individuales, satisfactorias y realistas, y establecer plazos no demasiado rígidos para conseguirlos.
- 10** Vivir en el presente, no anclados al pasado o en función de un futuro que posiblemente no resulte como imaginamos.

Entrevista con GONZALO HERVÁS

11 Esforzarse en apreciar las pequeñas cosas que nos proporcionan bienestar: «no se trata tanto de poner todo nuestro empeño en encontrar la felicidad, sino de ser feliz mientras la buscamos».

12 Cultivar el sentido del humor. Es clave para aceptar y relativizar las adversidades.



Gonzalo Hervás es doctor en Psicología y profesor de la Universidad Complutense de Madrid. Cofundador de la Sociedad Española de Psicología Positiva (www.sepsicologiapositiva.es), ha pertenecido al movimiento de la psicología positiva casi desde el comienzo, trabajando con Martin Seligman en el Positive Psychology Center de la Universidad de Pennsylvania (EE.UU.).

¿Diría Vd. que está en nuestra mano poner en práctica técnicas como las que promueve para ser más felices?

Por supuesto que sí. Lo que hay que tener claro es que los cambios requieren tiempo y esfuerzo. Construir una vida satisfactoria es como una receta de alta cocina: son necesarios buenos ingredientes, pero también sabiduría para mezclarlos con equilibrio. Sin olvidar la importancia de la paciencia, a veces la felicidad es un plato que se cocina a fuego lento, y hay que saber encajar los reveses de la vida y mantenerse a flote con buen ánimo hasta que lleguen tiempos más propicios.

A su juicio, ¿existen ingredientes para la felicidad anhelados por las personas a nivel global?

Cada vez tenemos más datos que apuntan a que, con algunos matices de cultura a cultura, esos ingredientes existen. Y lo más importante, hay bastante acuerdo sobre cuáles son: sentirnos unidos a otras personas sería el más relevante, pero hay otros como sentirnos competentes, sentir que tenemos autonomía en nuestra vida, que tenemos metas y proyectos interesantes, o la satisfacción con uno mismo. Somos seres sociales, pero a menudo se olvida que también estamos diseñados para desarrollarnos y para aportar algo.

¿Qué responsabilidad debe tener una empresa comprometida con sus trabajadores en el bienestar y el pleno desarrollo de sus profesionales?

Desde luego, esa responsabilidad existe. Últimamente cada vez más empresas, y MAPFRE es un caso claro, dedican más recursos y dan más protagonismo a temas de salud y bienestar, convencidas del beneficio que estas medidas tienen sobre sus empleados y en última instancia sobre el desarrollo armónico y sostenible de la empresa.

Las personas dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a nuestro trabajo, y es esencial que la organización apueste, sin paternalismos, pero de forma decidida, por el bienestar de sus empleados. Lo cierto es que, más allá del soporte económico, el trabajo nos aporta importantes ingredientes para la felicidad, como sentirnos útiles, valorados, conectados a otras personas, etc. A menudo, eso sucede sin que a veces seamos plenamente conscientes de ello, y esto sólo se comprende tras un periodo de ausencia de trabajo. Por tanto, la empresa es una institución muy relevante a nivel social que debe asumir una cierta responsabilidad sobre la satisfacción de sus trabajadores, como ya la tiene con respecto a la satisfacción de sus clientes. Eso se traduce en mantener una reflexión constante sobre qué se debe potenciar y qué se debe corregir para que, más allá de no constituir un impedimento, el contexto laboral se convierta en una verdadera fuente de satisfacción.

Bibliografía sobre felicidad y Psicología positiva:

- CARR, ALAN (2007). *Psicología Positiva. La ciencia de la felicidad*. Editorial: Paidós.
- LINLEY, ALEX y JOSEPH, STEPHEN (2004). *Positive Psychology in Practice*. Editorial: Wiley.
- PETERSON, CHRISTOPHER (2006). *A Primer in Positive Psychology*. Oxford University Press.
- VÁZQUEZ, CARMELO y HERVÁS, GONZALO (2008). *Psicología Positiva Aplicada*. (Eds.) Editorial: Desclée de Bruwer.
- VÁZQUEZ, CARMELO y HERVÁS, GONZALO (2009). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. Alianza Editorial.
- FORDYCE, M. W. (1981). *The psychology of happiness*. Cypress Lake Media.
- MYERS, D. G. (1992). *The pursuit of happiness*. Avon Books, New York.
- RUSSELL, BERTRAND (2003). *La conquista de la felicidad*. DeBolsillo.
- SELIGMAN, MARTIN E. P. (2005). *La auténtica felicidad*. Ediciones B.



MAPFRE, tu aseguradora global de confianza

Avanzamos con más de 27 millones de clientes en 49 países para ser su aseguradora fiable y comprometida. Por eso, sea cual sea el horizonte que persigas estaremos a tu lado para ayudarte a alcanzarlo.



mapfre.es



MAPFRE