

El Reto Digital

Un equipo humano capaz de hacer frente a los desafíos digitales



TEXTO PABLO FUENTES

La iniciativa estratégica Reto Digital tiene la misión de gestionar el cambio que precisa MAPFRE para avanzar hacia un entorno de trabajo que se adapte a los nuevos requerimientos digitales. Hablamos de flexibilidad y agilidad, de trabajo colaborativo y compartir conocimiento, cultura digital y nuevas formas de retribuir y reconocer.

“Las nuevas organizaciones de la era digital deben adaptarse para competir, con estructuras más horizontales y más conectadas”, destacó Antonio Huertas durante su presentación en los cursos de verano de la Universidad Menéndez Pelayo de Santander, España. En este contexto, en su encuentro digital con empleados, el presidente de MAPFRE afirmó también que “todos en MAPFRE debemos estar comprometidos a aportar soluciones para esta nueva realidad. Lo que está pasando en disrupción tecnológica y social son oportunidades para nuestro negocio y nuestra empresa. El gran reto interno, será el tener un equipo humano capaz de hacer frente al reto digital”.

¿Por qué nuestro presidente enfatiza estos mensajes? Porque la revolución digital nos sitúa en un escenario social y económico diferente, con nuevas formas de comunicarnos y relacionarnos, de disfrutar del ocio, de consumir y, por supuesto, de hacer negocios. Las nuevas tecnologías han sacudido los cimientos de

ANTONIO HUERTAS:
 “LAS NUEVAS ORGANIZACIONES DE LA ERA DIGITAL DEBEN ADAPTARSE PARA COMPETIR, CON ESTRUCTURAS MÁS HORIZONTALES Y MÁS CONECTADAS”

muchos modelos de negocio, que se han visto y se ven en la tesitura de evolucionar o morir. A su vez, cada vez más clientes son nativos digitales y las compañías tienen el reto de saber relacionarse con ellos y atenderles de forma adecuada.

La digitalización plantea así un serio desafío a muchos sectores y empresas. No obstante también nos brinda grandes oportunidades, ya que nos facilita innovar para optimizar la gestión del negocio, siendo más eficientes, así como la relación con nuestros clientes y proveedores. En el mundo del seguro, además, los avances tecnológicos generan nuevos riesgos, lo que nos da la oportunidad de lanzar al mercado nuevas soluciones y productos.

En este contexto, nuestro plan estratégico, Foco en el Crecimiento Rentable, incorporó la Transformación Digital como uno de sus cuatro grandes pilares. Y la gestión de personas es, junto con la tecnología, una de las palancas en las que se apoya la transformación digital de la compañía.

RETO DIGITAL, CUATRO ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Entorno de trabajo

Es dotar al entorno de trabajo de **flexibilidad** y **agilidad**

Trabajo colaborativo y gestión del conocimiento

El objetivo es trabajar **compartiendo el conocimiento** y trabajar por proyectos entre distintas personas de la organización

Cultura digital

Definir e implantar los **nuevos comportamientos** asociados a la digitalización

Nuevas formas de retribuir y reconocer

Adaptar la estructura de **compensación y reconocimiento** a los nuevos líderes y al nuevo entorno

GESTIÓN DEL CAMBIO

Por esta razón MAPFRE lanza una nueva iniciativa estratégica, denominada Reto Digital, cuyo sponsor es Elena Sanz, miembro del Comité Ejecutivo y directora general de Recursos Humanos. Su objetivo es **gestionar el cambio que precisa la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos digitales, dotando al entorno de trabajo de flexibilidad y agilidad, de herramientas que permitan el trabajo colaborativo y compartir conocimiento, y el desarrollo de perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo.**

El Reto Digital se articula a través de cuatro ámbitos de actuación: Entorno de trabajo, Trabajo colaborativo y gestión del conocimiento, Cultura digital y Nuevas formas de retribuir y reconocer. En la base de estos cuatro ámbitos de actuación hay otra palanca transversal que es muy

ELENA SANZ:

“EL PAPEL DE CADA UNO DE NOSOTROS ES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL RETO DIGITAL”



importante para el éxito del Reto Digital: la gestión del cambio.

Cada ámbito de actuación tiene hitos concretos, que son los siguientes:

Entorno de trabajo

- En primer lugar, los **horarios**, es decir, gestionar el tiempo de trabajo y avanzar en la flexibilidad de horarios.
- La **movilidad tecnológica** es el segundo aspecto relevante. Se trata de definir el nuevo puesto de trabajo teniendo en cuenta el trabajo en remoto y las nuevas herramientas ofimáticas en la nube.
- Finalmente, la gestión de los **espacios** será otro pilar esencial del entorno de trabajo, a través de espacios físicos y abiertos que promuevan la colaboración entre empleados así como el trabajo en proyectos.

Trabajo colaborativo y gestión del conocimiento

- El objetivo es **facilitar, gobernar y fomentar el trabajo colaborativo** de los empleados de MAPFRE, aprovechando el uso y las funcionalidades de la Intranet Global.
- Para **impulsar la gestión del conocimiento**, se va a definir el proceso para la localización, conservación, difusión y reutilización del conocimiento en MAPFRE.

Cultura digital

- Definir los **nuevos comportamientos asociados a la digitalización** para los empleados y gestores de personas, así como las conductas asociadas a dichos comportamientos.
- Desplegar un **plan de formación global** sobre cultura digital, destacando la creación de un **Aula de Habilidades Digitales** en la Universidad Corporativa.
- Diseñar e implantar un **plan de mentorización**, tradicional e inversa, que facilite a los empleados trasladar su conocimiento y compartir experiencias.

Nuevas formas de retribuir y reconocer

- Impulsar **nuevas formas de retribuir** asociadas a las nuevas formas de trabajo.

COMO ACABAMOS DE VER, **EL RETO DIGITAL** ES UNA INICIATIVA CLAVE PARA EL FUTURO DE MAPFRE Y QUE TIENE IMPACTO EN TODA LA COMPAÑÍA. **ELENA SANZ**, MIEMBRO DEL COMITÉ EJECUTIVO, DIRECTORA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y SPONSOR DE LA INICIATIVA, COMPARTE CON NOSOTROS UNA REFLEXIÓN SOBRE DOS ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DEL RETO DIGITAL: **EL EMPLEADO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO**



ELENA SANZ

“Como dijo nuestro presidente, todos debemos asumir que estamos en un nuevo escenario que nos plantea desafíos y a la vez grandes oportunidades. Por eso el papel de cada uno de nosotros, de las personas de MAPFRE, es clave para el éxito del Reto Digital. Si queremos ser protagonistas de esta realidad, tenemos que adaptarnos a los nuevos requerimientos digitales, y gestionar este cambio es la misión del Reto Digital. No se trata de cambiar nuestra cultura, sino de avanzar en nuestra forma de trabajar, aprovechando las fortalezas y valores que siempre nos han caracterizado”.

- Analizar y definir un **nuevo sistema de evaluación** que permita contar con un *feedback* continuo y trabajar en los planes de desarrollo de los empleados.
- Nuevos **planes de reconocimiento** que ayuden a reconocer el trabajo bien hecho, la consecución de un proyecto o el logro de un objetivo.

La iniciativa estratégica Reto Digital se está desarrollando en España, Brasil, EE.UU., Perú y Turquía, haciendo seguimiento de la evolución de los distintos hitos. Además, otros países implantarán hitos concretos del Reto Digital en función de los objetivos y necesidades locales.

