



VISITA  
NUESTRA  
EDICIÓN  
DIGITAL

# NUEVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## MAPFRE transforma su modelo de evaluación

---

TEXTO SARA ELENA TORRES HORTAL | IMÁGENES ISTOCK Y ÁREA CORPORATIVA DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

---



**Actualmente, las compañías nos movemos en un entorno en el que los cambios se suceden a gran velocidad, es lo que se denomina entornos VUCA (siglas en inglés de “Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo”) y, ante esta situación, tanto las empresas como los que formamos parte de las mismas tenemos que ser capaces de adaptarnos y prepararnos para seguir siendo competitivos y productivos.**

Con Reto digital, MAPFRE está trabajando para gestionar los cambios que todos precisamos para adaptarnos a los nuevos requerimientos digitales y para transformarnos como profesionales, y en ese objetivo nace el nuevo modelo de Evaluación del desempeño, que ha evolucionado a partir del modelo anterior para:

- Apoyar la consecución de los objetivos e impactar en la productividad. ¿Cómo? Mediante la definición y seguimiento de actividades clave que contribuyan al logro de los objetivos.
- Identificar el potencial de los empleados a través de una valoración global más objetiva.
- Promover una conversación continua, con el foco en valorar esfuerzos, reconocer logros y orientar el trabajo que realizamos.
- Impulsar la adopción de los nuevos comportamientos de MAPFRE —Colabora, Innova y Agiliza— mediante el *feedback* continuo y una evaluación 360, que permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos.
- Viralizar los nuevos comportamientos de MAPFRE.

La nueva Evaluación del desempeño se ha construido con la vista puesta en convertir al empleado en Protagonista

de tu desarrollo, tal y como indica su eslogan, y para ello le pone en el centro de la acción porque:

- Le implica aún más en su desarrollo. MAPFRE necesita personas que estén comprometidas con la compañía de forma proactiva, y el mejor reflejo de esto es que cada uno de nosotros seamos responsables de nuestro propio desarrollo.
- Le ayuda a ser inspiración y referencia si es responsable de un equipo, y a crecer junto a él.

Este nuevo modelo supone un cambio cultural y de mentalidad que se encuadra en el nuevo momento que vivimos, que impacta tanto a las empresas como a las personas que trabajan en ellas. Ahora depende de ti que este nuevo modelo crezca.

Recuerda: TÚ eres el protagonista de tu desarrollo.

## CONOCE EN DETALLE CÓMO FUNCIONA LA NUEVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La función de la evaluación de desempeño es caminar hacia una cultura de alto rendimiento de la cual se beneficien el trabajador y la empresa.

EL NUEVO MODELO TE OFRECE UNA HERRAMIENTA CON LA QUE TÚ PUEDES SER EL **PRINCIPAL RESPONSABLE DE TU CRECIMIENTO PROFESIONAL**

En este contexto, la nueva evaluación del desempeño que ha implantado MAPFRE es un modelo ágil y sencillo que pone el foco en la consecución de objetivos y en la adopción de los nuevos comportamientos de MAPFRE: Colabora, Innova, Agiliza, Respeta y Comunica (estos dos últimos en el caso de los empleados que gestionan equipos).

Este modelo se articula en cuatro pasos:

1. CONSTRUYE
2. HABLA
3. COMPARTE
4. VALORA

Vamos a ver en detalle cada uno de ellos:

### 1. CONSTRUYE tu propia ruta para lograr tus objetivos

Comienza definiendo la ruta que te va a permitir alcanzar tus objetivos. Lo vas a hacer a través de las actividades, que son acciones concretas y precisas que te ayudarán a alcanzar esos objetivos. Para establecerlas, tienes que pensar en términos de logros y resultados: un hito o una tarea concreta a conseguir, un indicador de negocio...

No se trata de trabajar dos veces ni de utilizar las actividades como una agenda de tus tareas diarias. Los criterios para definir una actividad como buena son que esta ha de permitirte:

- Hacer un seguimiento y medir si estás o no acercándote al objetivo.
- Recabar la opinión de otros.

La idea es que crees entre tres y cinco actividades para cada objetivo y que hagas seguimiento de su desarrollo, tanto estableciéndote un plan temporal como pidiendo feedback, tal y como vas a ver en el segundo punto “Habla”. Y sé flexible, es decir, si alguna actividad no funciona, cámbiala.

## 2. HABLA

### a lo largo de todo el año

Una vez que has definido tus actividades, es el momento de:

- Hacer seguimiento de las mismas pidiendo feedback a las personas con las que estás trabajando, para conocer cómo avanzas y actuar. De esta manera, nuestros compañeros te ayudan a crecer y tú ayudas a otros en el mismo sentido.
- Fomentar la conversación continua con tu responsable. Son momentos de reflexión a lo largo del año que deben orientarse a hacer seguimiento del cumplimiento de las actividades que estás

TENDRÁS AUTONOMÍA SUFICIENTE Y UN PAPEL MUY ACTIVO PORQUE **AHORA CONSTRUYES TU PROPIA RUTA PARA LOGRAR TUS OBJETIVOS**

realizando y a conversar sobre la manera en la que estás adaptando los nuevos comportamientos: Colabora, Innova, Agiliza, Respeta y Comunica.

## 3. COMPARTE

### e incorpora otros puntos de vista

La herramienta de evaluación 360 consiste en una autoevaluación del empleado y en una invitación para que te evalúen tus clientes internos —que son los compañeros que reciben el resultado de tu trabajo—, tus pares —otros colegas con los que también has colaborado a lo largo del año y que pueden darte su opinión— y tus colaboradores, si tienes personas a tu cargo.

El 360 permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos, ya que te aporta una imagen muy precisa de tus fortalezas y áreas de mejora.

## 4. VALORA

**Con toda la información recogida durante el proceso,** tu responsable hará una valoración final que compartirá contigo en una conversación que cerrará el ciclo anual de tu evaluación del desempeño.

## ¿EN QUÉ TE BENEFICIA LA NUEVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

### Eres el principal responsable de tu desarrollo

La primera ventaja ya la descubres desde el propio eslogan del proyecto, eres el “Protagonista de tu desarrollo”. Y es que el nuevo modelo se ha creado para ofrecerte una herramienta con la que tú puedes, a través de tu esfuerzo y compromiso, ser el principal responsable de tu crecimiento profesional.

### Mayor autonomía y un rol más activo

El nuevo modelo te da suficiente autonomía como para que tú construyas tu proceso, por ejemplo, con la introducción de las actividades pasas a tener un rol muy activo en la gestión de tus objetivos porque ahora construyes tu propia ruta para lograrlos. Por primera vez vas a definir cuáles van a ser las actividades clave o más eficientes para conseguir tus objetivos o que te van a ayudar a hacer un seguimiento de si tus esfuerzos son los adecuados. Y si no es así, puedes cambiar o ajustar esas actividades.

Eso implica que vas a tener que hacer un ejercicio de profunda reflexión para planificarte cada una de esas actividades

# PROTAGONISTA DE TU DESARROLLO

## NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN

#retoDigital



### CON FOCO EN:

Objetivos  
Actividades  
Comportamientos

colabora  
para trabajar mejor  
juntos

innova  
para mejorar la calidad de  
los servicios que ofrecemos

agiliza  
para tener decisiones de  
mejora rápidas y eficientes

respeta  
para garantizar la  
privacidad de nuestros  
clientes y colaboradores

comunica  
para mejorar la  
transparencia y la  
responsabilidad

y cumplir en tiempo y forma. Se trata de una mayor responsabilidad, de modo que es un proceso más retador y gratificante para ti.

Otro beneficio es que vas a ver si te estás acercando a tus objetivos y, en caso de que no sea así, podrás cambiar tu estrategia.

En el caso de la evaluación 360, tú vas a contribuir a construir tu proceso 360 haciendo una propuesta de las personas que consideras deben participar en los grupos de clientes internos y pares. El foco de este proceso es tu desarrollo, y tendrás una vista multievaluador de cómo lo estás haciendo, por ejemplo, podrás identificar si tus pares te dicen si

innovas, si tus clientes internos te dicen si agilizas o no... Es una foto detallada y anónima —respetando la confidencialidad— de cada grupo para que veas cómo consideras que aplicas los nuevos comportamientos y a la que solo tú tienes acceso.

### Participación y compromiso en otros proyectos

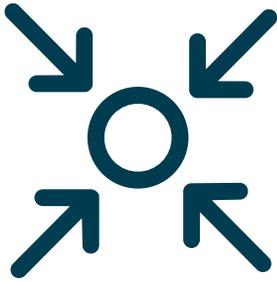
Durante el año tú contribuyes a los resultados de tu área a través de otras iniciativas o proyectos que no están reflejados en tu plan de objetivos, pero que han sido temas críticos o que marcan la diferencia de tu compromiso y trabajo en ese año. En la nueva evaluación del desempeño podrás incorporarlo y crear actividades de otros logros por dos motivos:

- Porque me interesa dejarlo reflejado en la herramienta.
- Quiero recibir impresiones de cómo he ejecutado ese trabajo.

### Desarrollo a través de más puntos de vista

Con respecto a las actividades, vas a poder pedir feedback a otras personas con las que trabajas en el desarrollo de esas actividades sobre cómo lo estás haciendo. Esto es fundamental porque:

- Puedes empezar a traer otros puntos de vista a tu evaluación del desempeño y, de una manera formal quedan reflejadas en una herramienta las valoraciones de otras personas con las que estás trabajando.



- Desde el punto de vista de desarrollo es muy positivo que puedas recibir al momento un punto de vista sobre cómo estás haciendo las cosas.

### Mayor participación de los responsables

En cualquier parte del proceso tu responsable puede participar, proponerte o ajustar actividades, pedir *feedback* a otros a los que tú no se lo hayas pedido... Los responsables van a contar con un cuadro de mando que les indica cómo están cada una de las personas de su equipo, qué actividades tienen pendientes, cuándo ha sido el último *feedback* que les has dado, cómo están en cada uno de los comportamientos... Con ello, podrá:

- Reconocer a sus empleados cuándo están haciendo muy bien las cosas.
- Ayudarles para que hagan mejor sus acciones.

Esa conversación, la comunicación, debe incorporarse a nuestro día a día. Es una fórmula que ayuda a incorporar los comportamientos del Reto

Digital a nuestro trabajo diario; son comportamientos relacionados porque si comunico consigo colaboración, y con ello innovo y soy más ágil... Se trata de viralizar esos hábitos para que estén presentes en nuestro día a día.

Desde el punto de vista de quienes tienen personas a su cargo, lo que la nueva evaluación les ofrece es una herramienta con la que pueden gestionar a su equipo de una manera diferente a cómo lo estaban haciendo hasta ahora.

### A través de una única herramienta

Este modelo se realiza en su totalidad a través de SuccessFactors, en un nuevo módulo que se ha creado para gestionar y hacer seguimiento a todo el proceso de evaluación. Puedes acceder directamente al mismo a través de las aplicaciones que hay en el Espacio Personas de la intranet global.

## EL PAPEL DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

Los equipos de Personas y Organización van a incentivar e impulsar la adopción de este modelo entre todos los empleados. Pero este nuevo modelo de evaluación debe ser visto como un proceso de la organización que ha de ser interiorizado por todos, con

independencia del cargo que tengan, ya que el compromiso para que este proyecto sea un éxito ha de ser de todos y cada uno de nosotros.

De modo que con este proceso ganamos todos: empleado y compañía.

Este nuevo modelo estará implantado en octubre en todo el mundo, así que a partir de esa fecha podrás solicitar ese *feedback* a empleados de cualquier país con quienes estés trabajando. El siguiente paso será incluir algunas de sus funcionalidades en la App Personas. Esa es una novedad que os comentaremos más adelante.

Todos estos cambios son los que impulsan a MAPFRE a no quedarse atrás, adaptando su forma de evaluar para crear un modelo con una conversación más continua que favorecerá tu desarrollo. ¡Contamos contigo para que seas el “Protagonista de tu desarrollo”!

