



SOLO CUANDO TENEMOS LA MEJOR EXPERIENCIA PODEMOS DAR LO MEJOR DE NOSOTROS MISMOS

Gestionamos las experiencias de nuestros clientes en base a la medición, para saber qué es lo que están viviendo en cada momento y así anticiparnos a sus necesidades. ¿Por qué no hacer lo mismo con nuestros empleados, que son el centro de nuestra actividad y son, además, quienes hacen realidad esa experiencia del cliente?

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL**
FOTOGRAFÍAS **MAPFRE**





Para MAPFRE tú estás en el centro de nuestra acción y queremos que tengas la mejor experiencia. Por eso, lo primero es conocer lo que vives, lo que sientes..., y para ello hemos desarrollado un Modelo de Escucha y Medición de la Experiencia del empleado que nos permite esa medición a través de distintas herramientas porque, solo cuando tenemos la mejor experiencia podemos dar lo mejor de nosotros mismos. En 2020 hemos continuado trabajando para mejorar tu experiencia de empleado y hemos finalizado la implantación de este modelo.

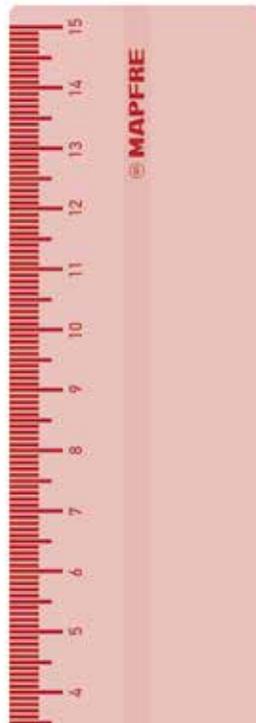
«En todo lo que hacemos dentro de la gestión de las personas, se puede ver la apuesta clara de MAPFRE por todos sus empleados», Elena Sanz, directora general de Personas y Organización.

Te presentamos y explicamos nuestro Modelo de Escucha y Medición de la Experiencia del empleado

Solo puedo darte la mejor experiencia si te escucho. Por eso, ahora que podemos conocer y monitorizar por completo tu experiencia, podremos tomar decisiones que impacten positivamente en tu día a día. Este modelo ya es un nuevo proceso de recursos humanos y contempla tres momentos.

«Este nuevo modelo de escucha y medición nos está permitiendo obtener mejor información de las necesidades actuales de los empleados/as, y conocer, con más detalle, su experiencia de usuario en momentos clave de su ciclo vital en MAPFRE. Nos está ayudando a identificar los puntos sobre los que debemos actuar para mejorar su satisfacción con la experiencia, y las acciones que hagamos estarán mejor enfocadas y redundarán en un mayor compromiso con la compañía y en un impacto directo en el negocio»

Magdalena Sanguinetti Pochettino,
subdirectora de Experiencia Empleado
de MAPFRE España



1. MIDE TU ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN, SATISFACCIÓN Y COMPROMISO, UTILIZANDO UN CUESTIONARIO, EL ENPS® RELACIONAL

que se realiza en mayo y noviembre y que mide la probabilidad de que recomiendes MAPFRE como empresa para trabajar. En 2020 se midió en 13 países y de la plantilla total, el 98 % está en países que cuentan con un resultado (Employee Net Promoter Score) por encima de 20 puntos que se valora como muy bueno o excelente.

Adicionalmente medimos el **Leader Index** o **índice de recomendación del jefe**, que mide el grado en que los empleados recomendarían a sus responsables y lo hace en una escala de recomendación del 0 al 10. En 2020, el 61 % de empleados dio una puntuación de 9 o 10.

El Employee Satisfaction Index

¿Cuáles son los principales elementos que impactan en el compromiso del empleado?

- Conocimiento de los objetivos
- Orgullo por el trabajo realizado
- Reconocimiento por el trabajo realizado
- Aportación a la compañía
- Recepción de feedback de calidad
- Oportunidades de desarrollo
- Colaboración
- Herramientas de trabajo
- Cuidado a las personas
- Orgullo por la huella social

CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO DE MAPFRE

Personas **MAPFRE**
Talento y compromiso



ME UNO A MAPFRE

Vivo el proceso de selección.
Me acogen.

CONTRIBUYO

Logro mis objetivos.
Colaboro en un proyecto.
Me comunico con la empresa.
Lidero un equipo.

MI DÍA A DÍA

Me retribuyen.
Equilibro mi vida personal
y laboral.
Vivo un cambio.
Me relaciono.
Estoy motivado/a.
Me siento apoyado/a ante una
situación personal.

ME DESARROLLO

Recibo feedback.
Aprendo.
Me siento reconocido/a.
Me muevo.
Promociono.

FINALIZA MI ETAPA PROFESIONAL

Este indicador mide tu compromiso a través de esas diez variables. En 2020 su resultado ha sido 73, que corresponde con el porcentaje de empleados que habéis valorado las diez variables con una puntuación media de 8, 9 o 10.

2. CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

La experiencia del empleado es un viaje y el ciclo de vida del empleado identifica los principales momentos en la vida de una persona dentro de la empresa, aquellos en los que una buena o mala experiencia tiene una especial relevancia para el empleado. Se llaman “Momentos de la Verdad”

En MAPFRE hemos diseñado nuestro propio ciclo de vida del empleado, que consta de 18



«El modelo de experiencia del empleado de MAPFRE ha renovado el enfoque en la experiencia del empleado y su recorrido. Poniendo al empleado en el centro de todo lo que hacemos. Esto permite a nuestra entidad en Estados Unidos centrarse en los momentos clave del viaje del empleado para identificar los momentos “wow” y crear una mejor experiencia. En nuestro país hemos implementado con éxito encuestas tanto relacionales como transaccionales, así como los grupos de empleados locales como canales para saber cómo están los empleados y obtener su feedback»

Lisa Kelly, HR Business Partners
& Employee Experience en Estados Unidos

momentos. ¿Cómo medimos este ciclo?:

- A través de focus group, que en MAPFRE denominamos experience pulse, con grupos de empleados que conforman una muestra representativa de la plantilla o con grupos de empleados que son una muestra de colectivos concretos (jóvenes, perfiles sénior, perfiles estratégicos, expatriados, recién incorporados, recién promocionados, etcétera), que pueden tener una experiencia en algunos momentos de su ciclo de vida distinta a la del conjunto de empleados.
- El cuestionario eNPS® Transaccional, que consta de cuestionarios breves que



se lanzan cuando el empleado interactúa con alguno de los momentos del ciclo de vida (formación, movilidad, evaluación, etc.)

3. EL ÍNDICE DE CALIDAD PERCIBIDA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Evalúa la calidad del servicio que desde las áreas de recursos humanos te damos y la capacidad de evolución y adaptación de la gestión de personas a las necesidades de la empresa y de los empleados. Se obtiene a través de un cuestionario de valoración que se remite a todos los empleados en el mundo una vez al año. En 2020, el resultado fue de un 7,9 sobre 10.

Este cuestionario mide cuatro variables: la atención prestada, los tiempos de respuesta ante cualquier consulta o servicio solicitado, la calidad del servicio y la evolución y adaptación de la gestión de personas para dar respuesta a las necesidades de la empresa y de los empleados.

Un modelo desarrollado por MAPFRE

Nuestro Modelo de Escucha y Medición de la Experiencia del empleado es propio, se ha desarrollado y construido de principio a fin internamente en MAPFRE.

«El modelo de escucha y medición de la experiencia de los empleados de MAPFRE está en proceso de evolución, y en Brasil ya hemos visto resultados positivos. En 2019, con la implementación del eNPS semestral y con resultados en tiempo real, ganamos agilidad en la identificación del escenario, posibilitando la creación de planes de acción más asertivos y ágiles. En 2021 iniciamos el eNPS transaccional, sumando 12 importantes momentos en los que tendremos la oportunidad de escuchar con mayor frecuencia a todos los colaboradores, y así seguir desarrollando acciones que tengan un impacto positivo en su vida diaria. En Brasil, queremos que el colaborador esté en el centro de nuestras decisiones, creemos que este nuevo modelo de escucha y mediación más integral contribuirá a la mejora de sus experiencias y, en consecuencia, de su compromiso»

Fernanda A. Marín, Gerente Experiência do Empregado en Brasil



En este proceso, y concretamente en la elaboración del eNPS® Relacional, ha sido muy importante el apoyo y asesoramiento del Área Corporativa de Soporte a Negocio y, en concreto, del Observatorio de Calidad, responsable de conocer cómo perciben los clientes a la compañía, tanto en una valoración global de la misma, como de los denominados episodios críticos de interacción con un cliente (Contratación, Renovación, Gestión de incidencias, Siniestros, Asistencia, etc.).

El Observatorio de Calidad, con independencia de Recursos Humanos, es el responsable de lanzar, medir e informar sobre los resultados del eNPS® Relacional para empleados, que se realiza dos veces al año y mide la probabilidad de que recomiendes MAPFRE como empresa para trabajar.

«La colaboración con el equipo de Experiencia Empleado ha sido muy estrecha. El Observatorio de Calidad realiza, de manera independiente las encuestas y los análisis previos de los resultados obtenidos. Creo que la realización de estas encuestas, así como de los análisis correspondientes por parte de un equipo totalmente independiente da



una garantía de imparcialidad, que considero junto con el anonimato de las encuestas, crítico para que los empleados MAPFRE se sientan cómodos contestando las preguntas y podamos considerar a las mismas con un grado de certidumbre muy elevado. Por otro lado, la magnífica participación que están teniendo las distintas oleadas que se realizan, nos da una idea de lo atractivo que para el empleado es dar su opinión y comprobar cómo las distintas áreas de RRHH de las compañías se mueven en base a los resultados de las diferentes oleadas.” José Manuel Martínez Iglesias, máximo responsable del Observatorio de Calidad de MAPFRE en el Área Corporativa de Operaciones (Área Corporativa de Soporte de Negocio)”.

«El contexto global de cambio en el que las empresas nos encontramos hace que las áreas de gestión de personas nos enfrentemos a nuevos retos para cumplir nuestra principal función de atraer, fidelizar, gestionar y desarrollar el talento que la empresa requiere en cada momento. Por ello, cuidar la experiencia del empleado en todo su ciclo de vida, desde que la persona es candidata hasta que finaliza su relación laboral, y adecuar la propuesta de valor para personalizar al máximo su experiencia en nuestra compañía, marcará la diferencia: la persona dará lo mejor de sí misma, se comprometerá y recomendará nuestra empresa solo si su experiencia es positiva. Además, no podemos olvidar que la experiencia del empleado habla de lo que somos como empresa y que nuestros clientes y la sociedad nos perciben a través de ellos»

Anastasia de las Peñas, directora corporativa de Experiencia Empleado

El eNPS® Transaccional fue desarrollado en conjunto por los equipos de RRHH de los países

Medir la experiencia de empleado supone medir lo que vive —lo que le ocurre en cada momento y que son hechos concretos— y lo que siente —percepciones subjetivas— y vincularlo con la satisfacción, la recomendación (el eNPS), el engagement...

Nos ayuda a identificar qué es clave para ti y a saber sobre qué palancas debemos actuar para mejorar tu experiencia, compromiso y desarrollo y, por qué no, vincularlo a la experiencia de los clientes.

Nuestro modelo, que ya está implantado en su totalidad en varios países, y en parte en muchos otros, busca poner siempre al empleado en el centro.

