



VISITA LA EDICIÓN DIGITAL
EN WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM

Entrevista a Elena Sanz

MAPFRE, DONDE TU TIEMPO COBRA SENTIDO



TEXTO **JAVIER FERNÁNDEZ** | IMÁGENES **MAPFRE**

Entrevistamos a Elena Sanz Isla, directora general de Personas y Organización y consejera de MAPFRE, con quien repasamos su trayectoria, las claves que han marcado la gestión de personas en MAPFRE en los últimos 30 años y hacia dónde nos dirigimos. La gestión global integrada de las personas, la universidad corporativa y el gran avance en las políticas de diversidad e inclusión son los hitos que la hacen sentir más orgullosa del área que dirige.

Tú te incorporas a MAPFRE en 1994 en un programa de recién licenciados que os incorporasteis en el proyecto internacional de MAPFRE, aunque tu llegada a recursos humanos no se produjo hasta el año 2000. ¿Cómo recuerdas la gestión de personas en tu incorporación? ¿Cuáles fueron tus percepciones en aquellos primeros años?

En aquel momento los departamentos de recursos humanos ya empezaban a ser algo distinto que la mera gestión administrativa de la plantilla, había países en MAPFRE en los que la gestión de personas había evolucionado mucho en campos como la formación, la selección y el bienestar; y otros donde los departamentos solo gestionaban las nóminas. Desde el primer momento en que entré en MAPFRE lo que me llamó la atención fue que la cultura del compromiso social de la empresa estaba también presente en la gestión de los empleados, con una compañía muy sensible a las necesidades de sus trabajadores. Y algo muy destacable era el gran peso de la formación de los equipos y el impulso a la promoción interna, sello de identidad de MAPFRE que ha permitido contar con un talento muy preparado y comprometido.

¿En qué somos ahora muy diferentes?

Lógicamente, lo que había en los 90 no tiene nada que ver con lo que hay ahora. Para empezar, ya no somos el departamento de Recursos Humanos, sino el de Personas y Organización, porque esa vocación que tiene MAPFRE hacia las personas tenía también que plasmarse en el nombre de la función que ahora representamos. Todo es muy diferente, hay un gran salto en diversidad, acorde también con la evolución de la sociedad en este sentido, tanto en materia de igualdad, como intergeneracional, de inclusión, cultural... Somos una compañía muy afortunada que se enriquece con más de 80 nacionalidades y culturas distintas, y con cinco generaciones de personas trabajando juntas. Antes, aunque ya habíamos empezado a desplegar la internacionalización de la compañía en la década anterior, básicamente éramos una compañía de españoles y, fundamentalmente, de género masculino, porque así se había configurado el sector asegurador durante décadas. Todo eso se ha superado, la empresa ha construido un modelo de diversidad sólido y transparente que exportamos a todos los países donde estamos presentes, que actualmente son cerca de 40,

lo que, de facto, en algunos mercados menos avanzados en estos temas, supone un impulso social relevante que compañías como MAPFRE introduzcan con naturalidad las cuestiones de género, de igualdad, de inclusión... como un compromiso relevante para la compañía.

Si tuvieras que destacar un hito de avance del que te sientes especialmente orgullosa de tu compañía, ¿cuál sería?

Yo destacaría tres hitos que han marcado el cambio en la gestión de personas en MAPFRE. Uno de ellos es la gestión global integrada de las personas, a través de un sistema tecnológico común en el cloud que permite conectar a más de 80 nacionalidades diferentes, con un sistema común de publicación de vacantes, de formación, de gestión del conocimiento, de control de indicadores y de gestión organizativa, entre otros. Así, los empleados avanzan en sus propias funciones y en su desarrollo, y la empresa puede tener información completa del talento y de las variables organizativas de todo el mundo desde un único punto. El segundo hito es la universidad corporativa, centro de gestión de la formación y el desarrollo en MAPFRE, con acceso para todos los empleados

DESDE EL PRIMER MOMENTO EN QUE ENTRÉ EN MAPFRE ME LLAMÓ LA ATENCIÓN QUE LA CULTURA DEL COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA ESTABA TAMBIÉN PRESENTE EN LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS.



y que permite establecer el conocimiento de la organización, siendo un espacio vivo, actualizado, y mediante el que todos podemos acceder a conocimientos actualizados y gestionar el autoaprendizaje. Y el tercero sería el gran avance en las políticas de diversidad e inclusión que acabo de comentar, con un sistema global desplegado en todos los países que incluye objetivos, políticas, procedimientos de gestión y sistemas de información y sensibilización. La inclusión de personas con discapacidad, la gestión de todas las diversidades culturales, el respeto a todas las generaciones y la eliminación de todo tipo de brechas, especialmente las de género, que no se pueden cerrar solas. Somos muy firmes acelerando el cierre de todo tipo de brechas de desigualdad, mediante una estrategia firme y comprometida como la que hemos seguido. En MAPFRE tenemos la enorme fortaleza para esta tarea de que los compromisos de igualdad los asume y defiende, dentro y fuera de la compañía, Antonio Huertas. Es muy importante que los primeros ejecutivos encabecen los asuntos que requieren un impulso especial y este, por la herencia de un sector tradicionalmente masculinizado, requería de un líder que acelerara al

máximo esa transformación que prácticamente hemos conseguido. En la compañía hay más mujeres que hombres; el Consejo de Administración es paritario, con 15 miembros de los cuales 7 somos mujeres; gracias a los programas de igualdad, cada vez hay más mujeres desempeñando puestos directivos y, por último, contamos con una brecha de género —heredada, insisto, de la España del pasado— que cerraremos a finales del próximo año. Como cuestión adicional, somos una de las pocas compañías que cuenta con una estrategia para gestionar el talento sénior de la compañía, el Proyecto Ageing.

¿Dónde está y hacia dónde va la gestión de personas en las organizaciones globales como MAPFRE?

La gestión de las personas va a seguir centrada en el talento y en el avance de la organización hacia formas de trabajar más colaborativas y transversales; todo ello apoyado en un nuevo sistema de interacción entre los empleados y la empresa, que aproveche todas las herramientas colaborativas, las plataformas de conocimiento, y la relación entre las distintas personas de la organización a través del desarrollo de proyectos transversales. El autodesarrollo será otra capacidad que ya estamos



SOMOS UNA COMPAÑÍA MUY AFORTUNADA QUE SE ENRIQUECE CON MÁS DE **80 NACIONALIDADES Y CULTURAS DISTINTAS, Y CON CINCO GENERACIONES DE PERSONAS TRABAJANDO JUNTAS.**

SI TIENES TALENTO Y PASIÓN, ESTE ES TU SITIO.

impulsando y será clave en el compromiso bidireccional entre la empresa y los empleados, donde cada uno de ellos podrá diseñar su propia carrera en la empresa partiendo de una información amplia, transparente y completa de los objetivos y retos de la empresa presentes y futuros.

Por otra parte, en la propia área de Personas y Organización seguiremos avanzando en la gestión de datos, cada día más completos y actualizados,

EL PILAR SOCIAL DE LA SOSTENIBILIDAD SIGUE SIENDO EL MÁS IMPORTANTE PARA MAPFRE, NO SOLO POR ASPECTOS COMO EMPLEABILIDAD, INCLUSIÓN O DIVERSIDAD SINO TAMBIÉN POR CUESTIONES COMO EL IMPULSO A LA EDUCACIÓN FINANCIERA O LA ACCESIBILIDAD DE LOS SEGUROS

que permitirán hacer una identificación más ágil y predictiva de las necesidades de capacidades, de la gestión del talento, y de las necesidades de desarrollo personal y profesional de los empleados. Y todo esto, acompañado de los programas de bienestar, así como los programas de compromiso con la sociedad de los que nuestros empleados son protagonistas. MAPFRE cuida a sus empleados al igual que hace con sus clientes, con otros stakeholders y con la sociedad en general, y no es casualidad que nuestra razón de ser la verbalicemos como “Cuidamos lo que te importa” y nuestra marca empleadora como “MAPFRE, donde tu tiempo cobra sentido”.

LO QUE NOS HACE DIFERENTES AHORA ES LO MISMO QUE NOS HA HECHO DIFERENTES SIEMPRE: **LA EXCELENCIA TÉCNICA DEL NEGOCIO, EL ENORME COMPROMISO, LA ALTA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS Y NUESTRA HUELLA SOCIAL.**

MAPFRE CUIDA A SUS EMPLEADOS AL IGUAL QUE HACE CON SUS CLIENTES, CON OTROS STAKEHOLDERS Y CON LA SOCIEDAD EN GENERAL.

¿Qué tres grandes retos afrontan los responsables de personas en las compañías globales?

Los responsables de personas avanzamos como lo hacen las sociedades, creciendo en capacidades gracias a la tecnología y a una gestión cada vez más eficiente del dato que nos permite ser más predictivos en la gestión de los recursos. Pero, a pesar de esta realidad, el gran reto que tenemos por delante es básicamente el mismo que teníamos: contar con el mejor talento, con las mejores capacidades y el más comprometido. El reto es cada día mayor por las mayores demandas del negocio y de la sociedad, que requieren de una adaptación rápida por parte de la empresa.

El talento es cada vez más diferencial para las empresas. Además de este objetivo, los responsables de personas nos enfrentamos también a tres

conceptos muy importantes: velocidad del cambio, compromiso y desarrollo. Los tres suponen retos en todos los aspectos de la gestión de personas. El tiempo es cada vez una variable más importante para todos, y más en un mundo cambiante y competitivo, todos nuestros procesos se deben construir bajo parámetros de flexibilidad y agilidad. El compromiso debe ser una variable para trabajar de forma constante, no solo porque las personas más comprometidas son más productivas, sino también porque además sienten que en su empresa pueden acceder a un desarrollo personal y profesional pleno. Y el tercer concepto para mí muy importante es el desarrollo continuo y constante de todos los equipos para incrementar su empleabilidad y que puedan acceder a más oportunidades.

Además de la gestión de personas, eres también presidenta del Comité de Sostenibilidad de la compañía. ¿Qué destacarías de la estrategia de MAPFRE en este territorio?

MAPFRE ha sido siempre una empresa responsable con su entorno y con las sociedades en las que opera, con todos sus clientes, colaboradores, empleados, accionistas... Hoy la sostenibilidad ha ido un paso más allá porque no se

entiende realizar negocios sin tener en cuenta las variables sociales, medioambientales y de gobierno corporativo con todas las personas con las que interactuamos. El pilar social sigue siendo el más importante para MAPFRE, no solo por aspectos como empleabilidad, inclusión o diversidad sino también por cuestiones como el impulso a la educación financiera o la accesibilidad de los seguros. Trabajamos con intensidad el vigente Plan de Sostenibilidad para alcanzar todos nuestros compromisos y lo hacemos cada vez más desde una actuación integral, no solo a nivel global, sino ayudando en la transformación de la compañía a que nuestra actividad, el negocio, se genere ya desde el primer momento desde una visión sostenible de presente y de futuro.

Como consejera ejecutiva de la compañía, tienes también una visión más transversal de la actividad. A tu juicio, y después de cerca de 30 años en MAPFRE en diferentes responsabilidades, ¿en qué crees que ha avanzado más la transformación de la compañía, qué nos hace sustancialmente diferentes de cuando nació esta revista y qué hemos sabido proteger como esencia de la compañía?

SOMOS LA ASEGURADORA ESPAÑOLA MÁS GRANDE DEL MUNDO, LÍDERES EN IBEROAMÉRICA, MOTORES GLOBALES DE ESA TRANSFORMACIÓN QUE LA INDUSTRIA ASEGURADORA GLOBAL ESTÁ ACOMETIENDO.

COMPARTIMOS UN MISMO OBJETIVO: QUE TU TALENTO BRILLE EN NUESTRA COMPAÑÍA.



Yo creo que lo que nos hace diferentes ahora es lo mismo que nos ha hecho diferentes siempre: la excelencia técnica del negocio que fortalece nuestra solvencia y rentabilidad, y el enorme compromiso en todo lo que hacemos, la alta calidad en la prestación de los servicios, y nuestra huella social ayudando a crecer a las sociedades donde estamos presentes. Este ADN de MAPFRE —que ya en los años 60 recogía en sus actas que, además de rentabilidad económica, debíamos producir una rentabilidad social— sigue siendo una de las señas de identidad que hemos sabido proteger e integrar en la enorme transformación que viene acometiendo la compañía en todas sus estructuras. Un impulso especialmente acelerado en la última década en línea con la propia evolución de la digitalización del planeta. Somos la aseguradora española más grande del mundo, líderes en Iberoamérica, motores globales de esa transformación que la industria aseguradora global está acometiendo.

