

No es posible que una empresa avance si no lo hacen al mismo tiempo sus empleados. Una buena formación es sinónimo de calidad en el trabajo y de éxito empresarial. Esta es la visión de MAPFRE, y por ello la formación es una pieza fundamental, inherente a la estrategia corporativa del Grupo, algo que ha permitido articular el desarrollo profesional de directivos, empleados y colaboradores.



Responsables de Formación Corporativa, División Negocios Globales y División Seguro España.

La formación, pieza clave en el ADN de MAPFRE

Texto **Pilar Abad** y **Raúl Ramos** Fotos **Alberto Carrasco**

Más de un millón de horas en formación, 10,4 millones de euros invertidos (un 24 por ciento más que en el año anterior) y un total de 161.000 inscripciones a programas para empleados de todo el mundo en 2011. Son sólo cifras, pero permiten darse cuenta de la importancia que para MAPFRE tiene la formación, que forma parte ya del ADN del Grupo. ¿Y qué hay detrás de estas cifras? Un ilusionante proceso de mejora continua, muy dinámico, que se inició hace ya años, y que ha ido evolucionando de forma paralela al desarrollo del Grupo, contribuyendo a impulsar el crecimiento

profesional y personal de las personas que lo integran.

Desde siempre, la capacitación de sus directivos, empleados y mediadores, entendida como la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, ha sido prioritaria para MAPFRE, pero en la última década ha recibido un impulso definitivo.

En el año 2008, además, se inició una nueva etapa con el diseño de las líneas que marcarían el modelo de formación de MAPFRE, un modelo global, alineado con la estrategia del Grupo, que integra bajo una política común todas las actividades relacionadas con la formación y que busca el

compromiso de los propios directivos y empleados en sus procesos de formación y aprendizaje.

Se trata de un hito decisivo, ya que es a partir de ese momento cuando las áreas de formación de todos los países comienzan a trabajar en la misma dirección, aprovechando sinergias y utilizando un lenguaje y procedimientos comunes. Este modelo pretende desarrollar planes transversales para toda la organización, compartir buenas prácticas e innovar.

Otro paso adelante importantísimo en la evolución de la formación en MAPFRE se da en 2012, con la puesta en marcha del nuevo Centro de Formación, un lugar de referencia para la formación de empleados y directivos del Grupo, y el germen de su futura Universidad Corporativa.



Los grandes ejes

El modelo está diseñado en torno a cinco grandes ejes, según el colectivo al que se dirige y la naturaleza de los contenidos formativos: formación para la dirección, programas de desarrollo, formación técnica de cada negocio, formación comercial y formación transversal.

El proceso formativo en MAPFRE, además, está diseñado según el puesto de trabajo de cada empleado, con el objetivo de ayudar a la mejora de su desempeño. Este modelo potencia también la innovación y el intercambio de buenas prácticas, algo que enriquece la cultura corporativa de la compañía y que sólo es posible en un Grupo multinacional, con presencia en 46 países.

Pese a esa dimensión y complejidad, desde Recursos Humanos se está trabajando para que los casi 35.000 empleados de MAPFRE tengan a su alcance un modelo común con contenidos que les ayudarán a desarrollarse profesionalmente y a potenciar sus habilidades en función de su puesto de trabajo, área o unidad. Todos los empleados están involucrados en planes de formación y casi la totalidad de la plantilla ha recibido durante el último año alguna

En MAPFRE la formación es la principal herramienta al servicio del desarrollo de los profesionales del Grupo y no se considera un gasto, sino una inversión. Además, cuenta con apoyo directivo al más alto nivel

acción formativa de acuerdo a sus necesidades, con una media de 30 horas anuales de formación por empleado.

En un Grupo multinacional como es MAPFRE, la formación comercial es el pilar clave para el desarrollo del negocio: la venta de productos y servicios, incluyendo programas con contenidos comerciales sobre técnicas de venta y herramientas de fidelización.

La formación técnica, que se imparte principalmente por formadores internos, es la que representa mayor volumen de actividad e incluye todos los contenidos técnicos de cada negocio.

La formación transversal es la más global e institucional. Está destinada a todos los colectivos y busca desarrollar habilidades, transmitir la cultura MAPFRE, potenciar la integración y el intercambio de buenas prácticas y ofrecer a toda la organización una visión general de MAPFRE y de los objetivos estratégicos en cada país. En esta formación se integran también la formación en idiomas, la ofimática y la formación básica obligatoria.

Dentro de la formación transversal se está desarrollando en estos momentos un proyecto estratégico: el proyecto Actitud



Acto de clausura del International Management Development Program (IMDP).

(número 76 de *El Mundo de MAPFRE*), que pretende potenciar nuestros valores. Este proyecto ha comenzado a implantarse en España y se extenderá al resto de países en los que el Grupo está presente.

Vocación multinacional

Otro de los pilares del modelo formativo son los programas de desarrollo que se realizan en todos los países. A nivel corporativo, MAPFRE cuenta actualmente con cuatro programas de este tipo, abiertos a empleados de todo el mundo, que han sido identificados atendiendo a criterios objetivos. Dichos programas se imparten en España, en inglés y español, siempre en colaboración con universidades y escuelas de negocio de prestigio, entre las que destacan el Instituto de Empresa, Harvard University, Oxford Leadership Academy o ESIC.

Estos programas son:

- MAPFRE INTEGRATION PROGRAM (MIP) (impartido en inglés).

Seguro España: apuesta permanente por la formación

La División Seguro España ha hecho una apuesta permanente por la formación, de la que es clara muestra la inversión destinada a este capítulo en 2011: casi cinco millones de euros. Dispone de un equipo de más de 60 profesionales y cuenta con el apoyo y la colaboración de externos para acciones específicas.

Dentro de las líneas de actuación marcadas para los ejercicios 2011-2012, se contemplan programas derivados de la estrategia empresarial, orientados al crecimiento de primas y a la retención de clientes, así como al

¿Cómo se organiza en MAPFRE el proceso de formación?

En MAPFRE la formación es una gran área clave dentro de Recursos Humanos, alineada con el negocio, y cuenta con un gran equipo de profesionales en todos los países y Unidades. Elvira Arango, Subdirectora General Adjunta de RR.HH. (Área de Formación y Desarrollo), es la responsable de la dirección de esta función a nivel global. Adicionalmente, cada entidad y país cuentan con su responsable de formación y sus equipos de formadores.

Para MAPFRE, la formación es la principal herramienta al servicio del desarrollo de los profesionales del Grupo. Se trata de trabajar y aprender al mismo tiempo, y así conseguir tener a los mejores profesionales y contribuir a la construcción y crecimiento de una empresa mejor entre todos los empleados y directivos que la forman. Porque es muy importante señalar que en MAPFRE la formación se concibe como una

inversión, y no como un gasto.

Algo destacable también, y que diferencia a MAPFRE de la gran mayoría de organizaciones, es la gran implicación del primer nivel directivo en los programas de formación en todos los países y, de forma especial, en los diferentes programas corporativos.

Los directivos, jefes y mandos están involucrados en el desarrollo profesional y la formación de sus empleados y éstos, a su vez, son también responsables de su propio desarrollo. Es un modelo bidireccional en el que las necesidades formativas se definen entre el propio empleado y su responsable, de acuerdo a la política general de la compañía y de Recursos Humanos. Es lógico, por tanto, que en MAPFRE se haya apostado siempre por la formación interna, como lo demuestra el hecho de que represente entre el 60 y el 75 por ciento de los programas formativos.



Responsables de Formación Seguro España.

compromiso permanente con la innovación y el desarrollo profesional de los empleados. Es de destacar que el diseño de cada acción formativa estratégica recae en el equipo de formación interna, altamente

especializado. En la División Seguro España, todo el equipo de formación se ha certificado en gestión y diseño de la formación en un curso de «Formador Experto», cuyo título otorga la Universidad Complutense de Madrid.

El esquema de formación en MAPFRE.



- INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM (IMDP) (impartido en inglés).
- PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO (PDD) (impartido en español).
- AVANZA CON MAPFRE (impartido en español).

En 2012 están participando en dichos programas más de 75 empleados de Brasil, Colombia, China, Estados Unidos, España, Filipinas, Portugal y Reino Unido.

A esta vocación internacional contribuye, en gran medida también, la Plataforma corporativa *e-learning* de MAPFRE

El modelo potencia la innovación y el intercambio de buenas prácticas, algo que enriquece la cultura corporativa de la compañía y que sólo es posible en un Grupo multinacional, con presencia en 46 países

(*eform@ción*). Cada año se desarrollan en todos los países a través de esta plataforma numerosos programas de formación que permiten transmitir la cultura, los principios y las políticas de MAPFRE. Hay países como Brasil o Venezuela que cuentan con plataformas *e-learning* propias, además de la corporativa.

MAPFRE cuenta con más de 160 programas, algunos con versiones en diferentes idiomas: español, inglés, turco, portugués y chino. Entre ellos destacan el Programa de Control Interno, Conoce MAPFRE o el Código de Ética. En conjunto, la formación *e-learning* supone el 24 por ciento, frente al 76 por ciento de la presencial.

Centro de Formación MAPFRE, un campus único

En su apuesta por la formación, MAPFRE ha inaugurado este año el nuevo Centro de Formación MAPFRE, un campus situado en el Monte del Pilar (Madrid) que está llamado a ser el lugar de referencia para la formación de empleados y directivos del Grupo, y que se constituye como el germen de la futura Universidad Corporativa MAPFRE.

El centro tiene capacidad para formar simultáneamente a más de 500 personas y entre sus objetivos figuran:

- Potenciar la cultura corporativa y los valores de MAPFRE fomentando el intercambio de conocimientos, compartiendo las mejores prácticas y desarrollando proyectos innovadores.
- Favorecer la consecución de los objetivos del negocio.
- Contribuir al desarrollo profesional de los empleados y colaboradores, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Crear un espacio común de encuentro entre los empleados de diferentes negocios y procedencia geográfica, en un entorno que fomente el aprendizaje y la transmisión del conocimiento.

El campus cuenta con los más avanzados medios tecnológicos y audiovisuales, y sus instalaciones se

distribuyen en dos edificios con un total de 19 aulas. En el Edificio 1 se encuentra la zona institucional, diversas salas de reuniones y una sala de Consejo. Además, esta zona dispone de un *workcenter* para los empleados que se alojan en el centro y varias aulas de trabajo y reuniones. El Edificio 2 cuenta con un salón de actos con aforo para 170 personas y diversas aulas de formación, entre las que se encuentra un aula específica creada a semejanza de una oficina MAPFRE, destinada a la formación comercial. Asimismo, el Campus Monte del Pilar dispone de una zona residencial con medio centenar de habitaciones.

El origen del actual Centro de Formación MAPFRE Campus Monte del Pilar se remonta al año 1999, con la creación del Centro Internacional de Formación de Directivos, que nace para transmitir la estrategia y la cultura empresarial a todos los empleados de todos los países en los que MAPFRE está presente.

La inauguración de este centro corrió a cargo del anterior Presidente de MAPFRE, José Manuel Martínez, y contó con la presencia, entre otros, de nuestro actual Presidente, Antonio Huertas.