

Colabora, Innova y Agiliza:  
tres comportamientos para  
avanzar con éxito ante los

# RETOS DIGITALES





## EN QUÉ CONSISTE RETO DIGITAL

- Gestionar el cambio que precisa la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos digitales.
- Dotar al entorno de trabajo de flexibilidad y agilidad.
- Herramientas que permitan el trabajo colaborativo y compartir conocimiento.
- Desarrollar perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo.
- Desarrollar nuevas formas de retribuir, reconocer y evaluar.

TEXTO **MARINA CALVO** | ILUSTRACIÓN **ISTOCK** | FOTOS **MAPFRE**

### Los nuevos comportamientos y hábitos de MAPFRE tienen un propósito: crear la mejor experiencia del cliente, del empleado y de la sociedad.

MAPFRE se encuentra inmersa en una ambiciosa iniciativa: Reto Digital, que tiene como objetivo gestionar el cambio que precisa la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos digitales, dotando al entorno de trabajo de una mayor flexibilidad y agilidad, así como de herramientas que permitan un trabajo colaborativo y compartir conocimiento, el desarrollo de perfiles digitales y nuevas formas de retribuir, reconocer y evaluar.

Para que este cambio sea posible debe ir acompañado de nuevos comportamientos y hábitos y, para fomentarlos, uno de los ámbitos de actuación de Reto Digital se centra en Cultura en un Mundo Digital, iniciativa que abordamos en este artículo.

Elena Sanz, directora general de Recursos Humanos de MAPFRE y sponsor de Reto Digital, explica el espíritu de la iniciativa: “Ha llegado el momento de transformarnos para hacer las cosas de manera diferente y ser aún mejores. 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.”

¿Qué entendemos por cultura en un mundo digital? En los últimos meses, MAPFRE ha llevado a cabo una profunda reflexión interna, a través de sesiones de trabajo en las que han estado representados todos los países y CEO, y que han permitido identificar los nuevos

comportamientos y hábitos de MAPFRE en los que todos los empleados debemos poner el foco para avanzar y adaptarnos a los nuevos retos y entornos. Estos comportamientos, aprobados por el Comité Ejecutivo de MAPFRE, se presentaron al conjunto de la organización el pasado mes de junio a través de la Intranet Global.

“Durante el proceso de identificación de los nuevos comportamientos, que se han definido íntegramente a nivel interno y que están alineados con nuestra cultura y fortalezas de siempre, se realizó también un benchmark en el que visitamos y analizamos diferentes empresas líderes-multinacionales, de distintos

sectores de actividad, lo cual nos permitió conocer diferentes iniciativas para definir modelos de transformación cultural. Los comportamientos y hábitos, resultado de un trabajo de reflexión interno, fueron consensuados a nivel global. Son, en definitiva, los comportamientos y hábitos que en MAPFRE consideramos necesarios para la transformación, y que están alineados con nuestros Valores”, detalla Elvira Arango, subdirectora general de Formación de MAPFRE.

### **Tres comportamientos, nueve hábitos (3+9)**

“Colabora, Innova y Agiliza” son los tres comportamientos en los que, desde ahora, todos los empleados vamos a poner el foco y en los que tendremos la oportunidad de profundizar a través de acciones de formación, sensibilización y comunicación diseñadas para abordar esta transformación. Para avanzar con éxito en el nuevo entorno digital, todos debemos:

- Trabajar de forma colaborativa para conseguir mejores resultados;
- Ser innovadores para transformar lo bueno en algo mejor de forma continua, y
- Ser ágiles para tomar decisiones de manera más rápida y eficaz.

“HA LLEGADO EL MOMENTO DE **TRANSFORMARNOS Y SER AÚN MEJORES**. NO SE TRATA DE CAMBIAR NUESTRA CULTURA, SINO DE **AVANZAR EN NUESTRA FORMA DE TRABAJAR.**”

**Elena Sanz**, directora general de Recursos Humanos de MAPFRE y sponsor de Reto Digital

**RETO DIGITAL** CUENTA TRANSVERSALMENTE CON UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO QUE VA A ACOMPAÑAR A LOS EMPLEADOS EN ESTA TRANSFORMACIÓN, Y EN LA QUE **LA FORMACIÓN COBRA UN PAPEL FUNDAMENTAL.**

DEBEMOS **TRABAJAR DE FORMA COLABORATIVA** PARA CONSEGUIR RESULTADOS, **SER INNOVADORES** PARA TRANSFORMAR LO BUENO EN ALGO MEJOR Y **SER ÁGILES** EN LA TOMA DE DECISIONES.

#retoDigital

Todo ello, con un objetivo claro que es nuestro nuevo propósito: crear la mejor experiencia del cliente, del empleado y de la sociedad.

### **Líderes MAPFRE: dos comportamientos, cuatro hábitos (2+4)**

Adicionalmente a estos tres comportamientos y nueve hábitos, para los líderes y responsables con equipos a su cargo se han definido dos comportamientos adicionales, con cuatro hábitos aparejados:

- “Respetar”, para potenciar la diversidad de visiones y el desempeño, y
- “Comunicar”, para alinear y dar a conocer cualquier información que resulte clave.

Los nuevos comportamientos y hábitos de MAPFRE, que todos vamos a hacer nuestros, están recogidos en una infografía que hemos llamado manifiesto y que puedes ver en la página siguiente.

Toda transformación pasa por hacer las cosas de forma diferente y nos hace ser aún mejores, toda transformación implica la conquista de nuevos comportamientos y hábitos. MAPFRE nos necesita a todos para culminar este viaje. ¿Te subes?

# Hábitos MAPFRE en un "mundo digital"

## ● Hábitos de toda la Organización

¿QUÉ?: 3 Comportamientos



**colabora**  
para conseguir mejores resultados



**innova**  
para transformar algo bueno en algo mejor, de forma continua



**agiliza**  
para tomar decisiones de manera rápida y eficaz

¿CÓMO?: 9 Hábitos. Acciones Clave a convertir en rutina por parte de todos

**comparte**  
información relevante y sintetízala pensando en los intereses de quién la recibe

**relaciónate**  
y coopera con personas de tu entorno desde el 'por qué' y el 'gracias'

**implicate**  
en proyectos transversales en los que puedas aportar valor

**pregunta**  
y escucha a tu cliente para empatizar con sus historias y con lo que de verdad le importa

**idea**  
con técnicas que provoquen el pensamiento creativo para generar soluciones

**testa**  
soluciones en modo 'ensayo y error': pide feedback e introduce mejoras de forma continua

**elimina**  
de tu 'día a día' toda tarea que no aporte valor al cliente o a la organización

**decide**  
y cumple siempre plazos y compromisos, evitando ser el cuello de botella

**flexibiliza**  
tu posición cuanto sea posible poniendo siempre al cliente en el centro

## ● Hábitos de los Líderes

¿QUE?: 2 Comportamientos



**respetar** para potenciar la diversidad de visiones y el desempeño



**comunicar** para alinear y dar a conocer toda información clave

¿CÓMO?: 4 Hábitos. Acciones clave a convertir en rutina por los Líderes, como referentes para sus Equipos y la Organización

**escucha**  
de forma activa y valora la visión y las propuestas del equipo

**confía**  
en las personas, reconoce el buen trabajo y da feedback en el 'día a día'

**informa**  
al equipo de cualquier novedad, conversa de 'igual a igual' y alíneales con el propósito de cada iniciativa

**enfoca**  
al equipo en lo importante, asegurando que toda prioridad tiene un responsable y toda persona una prioridad

## ● Impacto en la Experiencia MAPFRE

¿PARA QUÉ?  
Para CREAR LA MEJOR EXPERIENCIA del Cliente, del Empleado y de la Sociedad

**confianza**  
"Confío en vosotros. Estáis cuando os necesito"

**empatía**  
"Empatizáis con lo que me importa para mejorar día a día"

**facilidad**  
"Sois accesibles y me lo hacéis fácil"

# ¿CÓMO VAMOS A REALIZAR EL DESPLIEGUE DE LA FORMACIÓN? A TRAVÉS DE TRES PILARES:

## I. CONOCIMIENTOS DIGITALES



### Conceptos de entorno digital

- Big Data
- Blockchain
- CRM
- Cloud
- Social Media
- Internet of Things
- Realidad Aumentada/Virtual
- Machine Learning
- Inteligencia Artificial/Robótica

### Cliente digital

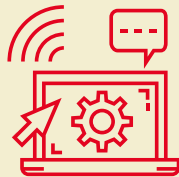
### Entorno de trabajo

### Transformación comercial

### Conceptualizando soluciones digitales

### Redes Sociales

aula de conocimientos digitales



## II. HERRAMIENTAS DIGITALES



### Office 365

- Outlook gestión de correo
- Onedrive
- Onenote
- Skype-Lync
- Sharepoint

### Intranet

- Comunidades

## III. HABILIDADES



### Tres nuevos comportamientos para todos

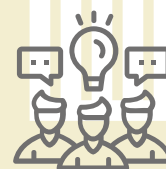
- colabora
- innova
- agiliza

### Dos nuevos comportamientos para líderes

- comunica
- respeto

### Otras habilidades / Hábitos Digitales

escuela de habilidades





## LA FORMACIÓN, CLAVE EN ESTE PROCESO DE CAMBIO

Las personas son la clave para afrontar con éxito cualquier proceso de cambio dentro de una compañía, y por ello Reto Digital cuenta, de manera transversal, con una estrategia de gestión del cambio que va a acompañar a los empleados en esta transformación. Dentro de esta estrategia, además de acciones de comunicación y sensibilización, la formación cobra un papel destacado.

MAPFRE ha diseñado un plan de formación global, presencial y online que ya está desplegando, y que tiene tres objetivos:

- El primero, aportar a los empleados nuevos conocimientos relacionados con el nuevo entorno digital;
- El segundo, capacitar a los empleados en el uso de las

herramientas que se están implementando en la organización, y,

- Por último, el desarrollo de los nuevos comportamientos y hábitos que ya se han descrito.

Esta formación se está desplegando ya a través de dos espacios de nuestra Universidad Corporativa: el aula de conocimientos digitales, de nueva creación, y la escuela de habilidades.

El plan incluye contenidos online y una formación muy potente en formato presencial. Los contenidos online, presentados a través de píldoras y micro-learning, se despliegan a través de eCampus; algunos de ellos son de carácter obligatorio para todos los empleados y otros son opcionales, y se ofrecen a través de un catálogo abierto en "Autoaprendizaje". La formación presencial, diseñada con metodología experiencial, tiene como objetivo que los empleados puedan vivir en primera persona, experimentar y adquirir los nuevos hábitos y comportamientos para llevarlos a la práctica y convertirlos en rutina.

Así, en el mes de septiembre, medio centenar de formadores internos de todas las regionales, unidades de negocio y áreas corporativas, se desplazaron al Campus Monte del Pilar en Madrid, así como a la sede de MAPFRE en Majadahonda y, durante tres días, tuvieron la oportunidad de interiorizar la esencia de Reto Digital y de Cultura en un Mundo Digital y de recibir esta formación para poder transmitirla posteriormente en cada uno de sus países y entidades. Este proyecto constituye una transformación de nuestra forma de trabajar, de nuestros comportamientos, y la figura del formador interno —uno de los grandes valores de la estrategia de formación e impulsor del cambio en MAPFRE— tendrá un papel clave a la hora de trasladar esta nueva filosofía.

Además de todas estas iniciativas formativas, se ha preparado un plan de mentoring inverso, a través del cual, empleados, habitualmente perfiles junior y expertos en el uso de herramientas digitales (plataformas colaborativas y redes sociales) y en últimas tendencias, comparten sus conocimientos y experiencia con perfiles más sénior, y les invitan a incorporar nuevos hábitos en su forma de trabajar.



## LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS

Una vez definidos los hábitos y comportamientos, era el momento de contar con la participación de los empleados y conocer su opinión. Para ello, se diseñó una encuesta que se lanzó a todos los empleados del mundo el pasado mes de julio, a través de la cual los más de 8.000 participantes dieron su visión sobre qué hábitos creían que tendrán un mayor impacto en que el cliente nos elija, que los empleados nos prefieran y mejoren los procesos de la organización. Un ejercicio de reflexión a través del cual muchos empleados han interiorizado ya los nuevos hábitos.



## ¿QUÉ TRES HÁBITOS CREES QUE TENDRÁN UN MAYOR IMPACTO EN:

### ▶ RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA SOBRE HÁBITOS Y COMPORTAMIENTOS



QUE EL CLIENTE NOS ELIJA?

**28,1%**  
COLABORA

**34,8%**  
INNOVA

**37,1%**  
AGILIZA



TÚ COMO EMPLEADO, NOS PREFIERAS?

**36,2%**  
COLABORA

**32,2%**  
INNOVA

**31,6%**  
AGILIZA



LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN?

**32,0%**  
COLABORA

**33,7%**  
INNOVA

**34,3%**  
AGILIZA





## UNA NUEVA FORMA DE CONTAR LAS COSAS



Durante el viaje que supone esta transformación y como parte de la estrategia de gestión del cambio, MAPFRE está apoyando la comunicación de Reto Digital en un *storytelling* que incluye la producción de un "reality" protagonizado por empleados de distintas nacionalidades. En el último capítulo, que puedes ver en el apartado Personas de la Intranet Global, nuestros compañeros descubren y ponen en práctica los nuevos comportamientos y hábitos de Reto Digital.



PUEDES VERLO EN EL APARTADO  
PERSONAS DE LA INTRANET GLOBAL