

ASÍ HEMOS AVANZADO EN LA ÚLTIMA DÉCADA EN LA GESTIÓN DE PERSONAS PARA ACOMPañAR A MAPFRE EN SU TRANSFORMACIÓN Y CONTRIBUIR A TU CRECIMIENTO

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL**
ILUSTRACIÓN **ISTOCK**

Las personas hemos cambiado nuestra percepción con respecto a la organización y nos importa, cada vez más, nuestra situación, aspiraciones, satisfacción y nuestra felicidad laboral.

En la medida en la que las personas se transforman, la gestión de personas también debe evolucionar para dar respuesta a nuestras nuevas necesidades. En este momento de transformación, las áreas de Personas y Organización deben ser actores principales en el crecimiento sostenible de las empresas.

En este número os proponemos un viaje en el tiempo, echar la vista atrás y revisar los avances que se han hecho en gestión de personas en los últimos 10 años para continuar impulsando la transformación que comenzamos hace una década.



¿Qué avances hemos realizado dentro de nuestra organización en gestión de personas?

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La tecnología nos ha marcado a todos y a todo. Ha transformado los negocios, la forma de trabajar, la de relacionarnos y cómo entendemos el entorno laboral. Ha cambiado nuestra manera de comprender las organizaciones.

En MAPFRE esa transformación se llamó Reto Digital y se aplicó a todas las áreas de la empresa.

En una primera etapa, con Reto llegó un nuevo entorno que nos ofrecía mayor flexibilidad y herramientas para trabajar colaborativamente y compartir el conocimiento, también una nueva cultura basada en la colaboración, la innovación y la agilidad y una nueva evaluación del desempeño; con la siguiente etapa, a partir de 2020, llegaron, entre otros, las nuevas capacidades y hábitos de trabajo, y la gestión por proyectos, un modelo que se adecuó a las diferentes tipologías y que extendió el trabajo por proyectos a áreas que hasta entonces no lo utilizaban.

Una parte fundamental de la transformación digital son los datos. En estos años se han automatizado e integrado los sistemas de gestión de personas, que ahora son globales, y se ha mejorado la calidad de los datos, lo que permite tomar mejores decisiones que benefician al negocio y a nosotros. Por ejemplo, en la nueva etapa que este año comenzamos podremos saber el grado de cobertura de conocimientos de nuestro puesto para preparar mejor nuestros planes de desarrollo, las vacantes a las que podemos acceder y aquellas que hayamos indicado que son nuestras preferencias.

LA TECNOLOGÍA NOS HA MARCADO A TODOS Y A TODO. HA TRANSFORMADO LOS NEGOCIOS, LA FORMA DE TRABAJAR, LA DE RELACIONARNOS Y CÓMO ENTENDEMOS EL ENTORNO LABORAL. HA CAMBIADO NUESTRA MANERA DE COMPRENDER LAS ORGANIZACIONES.

EN ESTOS DIEZ AÑOS HEMOS CONSOLIDADO UNA CULTURA DE ESCUCHA CONTINUA AL EMPLEADO, CONJUGANDO NUESTRAS NECESIDADES COMO EMPLEADOS CON LAS DE LA COMPAÑÍA, Y PASANDO DE REALIZAR “ENCUESTAS DE CLIMA” PERIÓDICAS A UN MODELO DE ESCUCHA PERMANENTE.

Se ha aprovechado la tecnología y las herramientas para mejorar la comunicación con y desde los empleados, haciéndolo de una manera diferente que busca, sobre todo, informarnos de aquello que nos interesa y fomentar nuestra participación. La intranet global, que llegó en 2016, y la App Personas, que nació en 2019 y ya está en siete países (Alemania, Brasil, España, México, Turquía, Perú, Puerto Rico), son un ejemplo de ello.

ESCUCHA

Es uno de los conceptos que ha revolucionado en la última década el espacio de Personas y Organización.

En estos diez años hemos consolidado una cultura de escucha continua al empleado, conjugando nuestras necesidades como empleados con las de la compañía, y pasando de realizar “encuestas de clima” periódicas a un modelo de escucha permanente. Este proceso permite medir de forma constante nuestro índice de recomendación de la compañía (eNPS), nuestro grado de satisfacción y compromiso (ESI) y nuestra experiencia en todo el ciclo de vida.

El hecho de poner al empleado en el centro, personalizando nuestra experiencia, también llevó a desarrollar la función de gestión del cambio, que consiste en acompañarnos en todos los procesos de cambio que vivimos en la empresa.

TALENTO

La gestión del talento ha evolucionado en los 10 últimos años con la puesta en marcha del modelo único global de gestión del Talento. Este implica, principalmente, la identificación, el desarrollo y la fidelización, de modo que garantiza no sólo cubrir las necesidades de negocio teniendo los

perfiles adecuados —incluidos los nuevos perfiles profesionales en el futuro más inmediato—, sino también contar con planes de sucesión y relevo directivo.

Si hablamos de aprendizaje, en estos años hemos vivido su globalización en todos los sentidos, tanto en plataforma como en modelo de gestión y diseño de recursos formativos, acercándolo a las personas para que nuestra experiencia de aprendizaje, ligada a la estrategia del negocio, sea lo más completa, positiva y personalizada posible. La creación de la Universidad Corporativa, que se lanzó en septiembre de 2014, es su pieza más representativa y a través de ella —y sus escuelas y aulas de conocimiento— se desarrollan, entre otros, los planes e itinerarios formativos que tenemos los empleados.

También en estos años se han digitalizado los procesos de aprendizaje, se han desplegado rutas de manera híbrida (presencial, on line y mixta), se han elaborado programas gamificados, se ha implantado el Modelo global digital de aprendizaje de idiomas y el Autoaprendizaje, un único espacio común y catálogo de formación abierto para que todos podamos acceder a los recursos que nos interesen y diseñar nuestra ruta de aprendizaje. Contamos además con un sistema de recomendaciones automatizadas de empleado a empleado. El pasado año, todos los empleados recibimos más de 11 impactos formativos con diferentes conocimientos. Todos hemos sido formados en los nuevos comportamientos y hábitos de Cultura en un mundo Digital: Colabora, Innova y Agiliza, así como Comunica y Respeta, para los líderes.

Se han desplegado seis características comunes a todos los líderes: Digital, de Valores, Estratégico, Transparente, Líder que aprende y Líder de Conocimiento.

SI HABLAMOS DE APRENDIZAJE, EN ESTOS AÑOS HEMOS VIVIDO SU GLOBALIZACIÓN EN TODOS LOS SENTIDOS, TANTO EN PLATAFORMA COMO EN MODELO DE GESTIÓN Y DISEÑO DE RECURSOS FORMATIVOS.

SE DISEÑÓ EL MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO A DISTANCIA, QUE PERMITE A LOS PAÍSES Y NEGOCIOS DECIDIR SOBRE COMBINAR EL TRABAJO PRESENCIAL Y EL TRABAJO EN REMOTO Y SE IMPLANTARON SISTEMAS DE FLEXIBILIDAD HORARIA Y HORARIOS FLEXIBLES EN TODOS LOS PAÍSES

Con el cien por cien de los empleados formados, en 2021 las horas de formación para cada persona fueron más de 30.

También se ha desplegado nuestro Plan Universidades MAPFRE, que tiene como objetivo dejar la “Huella y Marca MAPFRE” en el mundo de la educación a través de tres líneas de actuación: difundir cultura aseguradora en universidades y escuelas, dar oportunidades de desarrollo a los jóvenes a través de prácticas en nuestras empresas y compartir e intercambiar conocimiento, así como

desarrollar programas in company para nuestros empleados y dar a conocer internamente la oferta formativa y catálogo de programas de las universidades con condiciones especiales para las personas de MAPFRE.

Con el fin de promover la movilidad interna, una de nuestras principales palancas de desarrollo profesional, se puso en marcha una plataforma interna global que a los empleados nos permite aplicar y referenciar a personas. En el año 2021, el 13,7 % de la plantilla (4.177) tuvo una movilidad.

También se creó una web de empleo para que los candidatos puedan aplicar a cualquier vacante en el mundo. En el año 2020 se publicaron cerca de 1.400 procesos en www.Jobs.mapfre.com

La evaluación del desempeño se ha transformado, implantándose un modelo único global anual con feedback continuo sobre nuestros objetivos, actividades y comportamientos y en el que no solo hacemos una autoevaluación sino que en ella participan nuestro responsable, pares y clientes internos. Es una evaluación que pone el foco en la consecución de objetivos y en la adopción de los comportamientos de MAPFRE.

Ligada a la evaluación está la Dirección por Objetivos (DPO), que también se implantó en esta década para alinear nuestro trabajo con los objetivos y planes estratégicos de la empresa. La DPO, pegada siempre al negocio y cada vez más personalizada, forma parte de la planificación estratégica de la Organización.

Dentro de nuestro desarrollo se engloba la Gestión del conocimiento, que MAPFRE pone en marcha para potenciar el hábito de compartir conocimiento y contar con un espacio para hacerlo, de modo que podamos sacar mayor provecho y maximizar nuestro conocimiento. Ese espacio es eureka que, en agosto de 2022, ya ofrecía más de 2.400 piezas de conocimiento y contaba con más de 1.500 referentes en conocimiento.

En esta década también llegaron el perfil profesional, en el que los empleados volcamos nuestros conocimientos (experiencia, formación, idiomas, proyectos en los que ha participado, conocimientos, intereses de movilidad) para que los equipos de Personas y Organización puedan gestionar y ofrecernos oportunidades de desarrollo; y el proceso de on/in boarding, personalizado para mejorar la experiencia del empleado en su proceso de acogida y que incluye la curva de aprendizaje.

Con la implantación de los programas de reconocimiento se avanzó en la forma de reconocer nuestro esfuerzo, dedicación y compromiso. De estos programas participan más de 21.000 empleados en 22 países y más de 4.000 han sido distinguidos por su contribución a la implantación de la estrategia, aportaciones de calidad, innovación y difusión de la cultura y valores de MAPFRE.

UN SISTEMA GLOBAL DE **VALORACIÓN DE PUESTOS — PARA ANALIZAR LA APORTACIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO EN LA CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN—**, SISTEMAS UNIFICADOS DE COMPARACIÓN RETRIBUTIVA Y DE UNA METODOLOGÍA DE CÁLCULO PARA EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS SALARIALES POR RAZÓN DE GÉNERO.

LA DIVERSIDAD SE HA CONVERTIDO EN UN ASPECTO PRIORITARIO EN ESTOS AÑOS.

LAS PERSONAS TENEMOS QUE TRABAJAR A GUSTO, CONSIDERANDO NUESTRO TALENTO POR ENCIMA DE CUALQUIER CARACTERÍSTICA.

ORGANIZACIÓN

En esta década MAPFRE también asumió el compromiso de impulsar iniciativas que permitan avanzar en materia de flexibilidad y que favorezcan el equilibrio entre nuestro ámbito laboral, personal y familiar. Con el fin de continuar adaptándonos al nuevo entorno, y considerando que el establecimiento de horarios flexibles unido a la posibilidad de prestar servicios puede desdibujar los límites entre el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso y disfrute personal, MAPFRE lanzó la Política reguladora del derecho a la desconexión digital de

las personas trabajadoras de MAPFRE y el Código Telemático, que establece los criterios de utilización de los dispositivos digitales corporativos y el acceso a los mismos. El Código es ya de aplicación en España y está en proceso de implantación en el resto de los países.

Siempre al servicio de negocio y acompañando a los países en su posicionamiento estratégico, la gestión organizativa ha evolucionado y se ha globalizado en los últimos años. ¿Cómo? Entre otros temas, con la implantación de un sistema tecnológico común para la gestión de personas y el establecimiento de los mismos elementos organizativos (las funciones y los puestos) y los modelos operativos, que permiten a los países mayor flexibilidad, autonomía y agilidad en la toma de decisiones.

Esta forma de entender la organización nos ha permitido conocer y gestionar la capacidad de la compañía gracias al trabajo conjunto con los países en el Protocolo de Evolución de Plantilla, que ofrece una visión detallada de la capacidad y de las previsiones de plantilla por país y global.

El avance hacia estructuras dinámicas nos está permitiendo ser flexibles y dinámicos, a través del continuo ajuste de las capacidades y fomentando la polivalencia en el puesto de trabajo para desarrollar una organización que pueda adaptarse ágilmente a lo que el negocio requiere, combinando la gestión diaria con la participación en proyectos, adecuando el nivel de autonomía de los equipos a las necesidades de cada proyecto.

La creación de esas estructuras más flexibles ha sido fundamental para establecer un nuevo modelo operativo de gestión por proyectos, adecuado a las diferentes tipologías de proyectos y que extiende y estandariza el trabajo por proyectos a las áreas. El modelo global (Playbook) abarca aspectos como la formación dirigida a la gestión por proyectos y herramientas colaborativas, metodología, responsabilidades y roles de los diferentes miembros de un equipo de proyecto, herramientas, análisis de la capacidad dedicada a proyectos. Incluye un site para dar soporte y consejos.

Acompañando a este modelo, se han ajustado procesos como la evaluación, la compensación (bono por proyectos) y el reconocimiento. El objetivo del modelo es desarrollar equipos autónomos de trabajo interdisciplinares que fomenten la participación voluntaria de las personas.

REMUNERACIÓN

Tras la aprobación de la Política de Remuneraciones, en esta década ha habido una adaptación a las nuevas formas de trabajar también con formas distintas de retribuir. Además, y entre otros temas, MAPFRE se ha

SE HA APROBADO LA **POLÍTICA DE SALUD Y BIENESTAR Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**, QUE REFUERZA QUE LA SALUD FORMA PARTE DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

EL **PROGRAMA GLOBAL DE DISCAPACIDAD**, CON SUS DISTINTAS ACCIONES ENFOCADAS EN LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y DE NUESTROS FAMILIARES CON DISCAPACIDAD, O LA **METODOLOGÍA DE MEDICIÓN PARA CONOCER EL IMPACTO QUE LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

dotado de un sistema global de valoración de puestos —para analizar la aportación de cada puesto de trabajo en la cadena de valor de la organización—, sistemas unificados de comparación retributiva y de una metodología de cálculo para el análisis de las diferencias salariales por razón de género. Para 2024, MAPFRE se ha comprometido a reducir su brecha salarial de género hasta situarla en el +/-1%.

EQUIPOS Y ENTORNOS DIVERSOS

La diversidad se ha convertido en un aspecto prioritario en

estos años. Las personas tenemos que trabajar a gusto, considerando nuestro talento por encima de cualquier característica.

Tras la aprobación de la Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, en 2015, en esta década han llegado el Programa Global de Discapacidad, con sus distintas acciones enfocadas en la integración laboral de personas con discapacidad (en 2021 se alcanzó el compromiso del 3,5 % de empleados con alguna discapacidad) y de nuestros familiares con discapacidad o la metodología de medición para conocer el impacto que la integración laboral de personas con discapacidad tiene en MAPFRE, entre otros.

También hay que destacar el incremento de mujeres en puestos de responsabilidad (ya es el 45 %) —que fue uno de los compromisos de MAPFRE durante su anterior plan estratégico—, la creación de las Redes de Liderazgo Femenino en España, Brasil, Estados Unidos, México, Perú y Turquía —entre cuyas principales acciones estuvieron las Conversaciones para el Liderazgo (España)— o la activa participación en acciones externas, que tiene entre sus hitos principales la adhesión a los

EN TODOS LOS PROYECTOS
DE GESTIÓN DE PERSONAS
**MAPFRE TIENE PRESENTE LA
SOSTENIBILIDAD SOCIAL
Y LA MEJORA CONSTANTE EN
LA CALIDAD DEL EMPLEO
Y LA EMPLEABILIDAD DE LAS
PERSONAS.**



Principios de ONU Mujeres y nuestra entrada en el Índice Bloomberg de Igualdad de género, que distingue a las compañías por su promoción de la igualdad y por su transparencia en la información relativa a cuestiones de género.

En diversidad generacional, MAPFRE es consciente de las consecuencias que tiene en el empleo el incremento de la esperanza de vida, la inversión de la pirámide poblacional y el alargamiento de la vida laboral que se está produciendo en muchos países, y por eso ha puesto en marcha en España el Proyecto Ageing.

Y en su compromiso por dar visibilidad a su posicionamiento en defensa de los derechos de todas las personas, con independencia de su orientación sexual, identidad y expresión de género, MAPFRE firmó en 2020 las Normas de Conducta para las Empresas de Naciones Unidas en materia LGBTI+.

BIENESTAR INTEGRAL

Preocupada por la salud y el bienestar de la salud de las personas, ya seamos empleados o nuestros familiares, en estos años se ha aprobado la Política de Salud y Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales, que refuerza que la salud forma parte de la estrategia de gestión de personas. Así, se ha lanzado el Modelo global de gestión de empresa saludable, de acuerdo con las directrices establecidas por los organismos internacionales y que pone a la persona en el centro, contemplando su salud y bienestar desde el punto de vista laboral y personal, y se han realizado numerosas campañas de salud globales y/o locales. En 2021 fueron 313.

Durante la pandemia, MAPFRE desplegó rápidamente sus planes de contingencia y adoptó

CON TODO ELLO, **LOGRARÁS TU COMPLETO AUTODESARROLLO Y PERSONAS Y ORGANIZACIÓN PONDRÁ A TU DISPOSICIÓN TODO LO QUE TÚ, TU RESPONSABLE, EL EQUIPO, UN PROYECTO... NECESITÉIS EN CADA MOMENTO.**

DURANTE LA PANDEMIA, MAPFRE DESPLEGÓ RÁPIDAMENTE SUS PLANES DE CONTINGENCIA Y ADOPTÓ NUMEROSAS MEDIDAS CON EL OBJETIVO PRIORITARIO DE CUIDAR DE NUESTRA SALUD. ESTOS PROTOCOLOS FRENTE AL COVID-19 HAN SIDO CERTIFICADOS POR AENOR EN COLOMBIA, CHILE, ECUADOR, ESPAÑA, PERÚ, URUGUAY Y VENEZUELA.

numerosas medidas con el objetivo prioritario de cuidar de nuestra salud. Estos protocolos frente al COVID-19 han sido certificados por AENOR en Colombia, Chile, Ecuador, España, Perú, Uruguay y Venezuela.

SOLIDARIOS

La contribución a la sociedad tiene como eje principal el voluntariado de MAPFRE, que en esta década ha visto nacer su Programa de Voluntariado Corporativo, que se desarrolla a través de Fundación MAPFRE y que nos permite a nosotros y a nuestros familiares participar en actividades constantemente.

El año pasado fuimos más de 4.700 personas. Este programa contribuye a la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Nuestra empresa también cuenta con una metodología propia que mide el impacto del voluntariado en los ODS.

Otro proyecto solidario nacido en esta década es Juntos Sumamos, que en España se materializa con el Euro Solidario y que ya abarca cinco ediciones, y en USA con Together we give Program.

En todos los proyectos de gestión de personas MAPFRE tiene presente la sostenibilidad social y la mejora constante en la calidad del empleo y la empleabilidad de las personas. Ese es su compromiso hacia todas las personas MAPFRE.

Y a partir de aquí, ¿cuáles son los siguientes pasos?

En la pasada edición de *EL MUNDO DE MAPFRE* te explicábamos la nueva estrategia de recursos humanos para 2022-2024, que tiene como foco la gestión del cambio organizacional.



Durante la última década hemos puesto todas las herramientas que necesitábamos para poder ejecutar en este trienio esa gestión del cambio organizacional, que consistirá en transformar las capacidades, contar con una mayor agilidad y la flexibilidad organizativa, que implica menor jerarquización y más participación en proyectos, y el liderazgo transformador, que apoya y fomenta el desarrollo de las personas de su equipo.

Con todo ello, lograrás tu completo autodesarrollo y Personas y Organización pondrá a tu disposición todo lo que tú, tu responsable, el equipo, un proyecto... necesitéis en cada momento.

Empezamos con mucha ilusión este nuevo ciclo estratégico con la confianza plena de que estamos preparados para seguir avanzando en todos nuestros objetivos.

**¿A QUE ES RETADOR?
Y LO MÁS IMPORTANTE,
¡TODO GIRA
EN TORNO A TI!**



ALGUNOS DATOS 2021

83%	Empleados con horario flexible
90%	Empleados con movilidad tecnológica
88%	Empleados con herramientas colaborativas
1300	Referentes en la plataforma de gestión del conocimiento (Eureka)
100%	Empleados formados en nuevos conocimientos y hábitos
94%	Empleados con evaluación 360°
más de 85%	Empleados con un eNPS bueno o muy bueno
73%	Usuarios APP Personas (7 países)
49	Proyectos piloto en 7 países según nuevo modelo operativo de gestión de proyectos
31,5%	Empleados con planes de carrera o de desarrollo