



# EL RETO DIGITAL, UNA REALIDAD EN NUESTRO DIA A DIA

El Reto Digital nace junto con otras cuatro iniciativas estratégicas —SAM 3.0, Salud Digital, Grandes Ciudades, Modelos Predictivos y Reto Digital— en 2017, con el objetivo de impulsar la transformación digital en nuestra compañía. Por tanto, con ese desafío de ser un habilitador importante en esa transformación de nuestra entidad, el Área de Recursos Humanos, responsable de esa iniciativa, ha trabajado durante 2018 en la misma para que los empleados de la organización comencemos a vivir el Reto Digital en nuestro puesto de trabajo, en nuestro entorno y en la totalidad de la organización.

# Así lo estamos viviendo ya en nuestro puesto de trabajo, en nuestro entorno y en la totalidad de la organización

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL** | ILUSTRACIÓN **ISTOCK** | FOTOS **MAPFRE**

La iniciativa ha arrancado este año en cinco países: Estados Unidos, Turquía, Perú, Brasil y España, que engloban a 20.895 empleados y se extenderá hasta junio 2019, desplegándose paulatinamente al resto de países.

## **Comenzamos a vivir el Reto Digital**

Estamos en un mundo que avanza a una velocidad de vértigo, con una sociedad cada día más digitalizada y conectada que está transformando nuestra vida: aspectos personales, sociales y culturales. Por tanto, todos nos tenemos que adaptar, tanto las personas como la organización, a un nuevo escenario para ser competitivos ante esta nueva realidad.



#retoDigital

EL RETO DIGITAL CONSISTE EN **GESTIONAR EL CAMBIO QUE PRECISA LA ORGANIZACIÓN PARA ADAPTARSE A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DIGITALES**, DOTANDO AL ENTORNO DE TRABAJO DE FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD, DE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN EL TRABAJO COLABORATIVO Y COMPARTIR CONOCIMIENTO, EL DESARROLLO DE PERFILES DIGITALES Y NUEVAS FORMAS DE RETRIBUCIÓN, RECONOCIMIENTO, EVALUACIÓN Y LIDERAZGO.

Como cualquier otra compañía con vocación de permanencia, MAPFRE está aprovechando la tecnología para modificar su forma de trabajar, avanzando hacia un modelo de organización de trabajo más flexible, que permita ganar agilidad y eficiencia y proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes, fomentando nuestro equilibrio entre la vida laboral y personal y continuando con nuestro compromiso con la empresa.

En ese nuevo modelo de organización se encuadra el Reto Digital, que se basa en cuatro líneas de trabajo interconectadas entre sí en las que los empleados están en el centro.

## Empezamos por nuestro Entorno de trabajo

Cuando las empresas y sus modelos de negocio tienen que transformarse, lo más importante son las personas, que tienen que estar en el centro de la actuación. Para ayudar en esa transformación, lo primero es crear escenarios que doten a los empleados de mayor flexibilidad y agilidad, y MAPFRE lo quiere hacer a través de tres marcos de actuación: Horarios, Movilidad física y tecnológica y la Gestión de los espacios.

El primer paso en las acciones del Reto Digital se encuadró en el pilar del “Entorno de trabajo flexible” y comenzó con la migración del Office a la nube, y más concretamente por el correo electrónico. Este servicio en línea ya se ha migrado en Brasil, Estados Unidos, Perú y está concluyendo en España, y ofrece un acceso más sencillo desde cualquier dispositivo corporativo, tanto fijo como móvil, manteniendo y mejorando las funcionalidades del correo actual.

Más allá de un cambio estético o de mobiliario, la gestión de espacios abiertos y colaborativos supone una nueva forma de trabajar. La base de la innovación son las conexiones y los nuevos espacios dotan a los empleados de entornos que favorecen la comunicación, la agilidad, la colaboración, la innovación, la productividad,



### “EL MODELO DE TRABAJO

**FLEXIBLE HA TENIDO UN IMPACTO POSITIVO PARA NUESTROS COLABORADORES. LOS COMENTARIOS Y MEJORA EN RESULTADOS DE NUESTRA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO NOS CONFIRMAN EL COMPROMISO PARA ASEGURAR QUE LA FLEXIBILIDAD SE TRADUCE EN MEJORES EXPERIENCIAS PARA NUESTROS CLIENTES, INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD EN NUESTROS PROCESOS Y PERMITIENDO EQUILIBRAR MEJOR LAS EXPECTATIVAS PERSONALES Y PROFESIONALES. EL TRABAJO FLEXIBLE ES CLAVE PARA ATRAER NUEVOS COLABORADORES, PARTICULARMENTE AQUELLOS QUE SON ALTAMENTE DIGITALES”.**

Pepe Velásquez Vigil, director de Recursos Humanos de MAPFRE USA

el bienestar y unas relaciones jerárquicas más cercanas. En este momento, 11.000 empleados disfrutan ya de nuevos espacios físicos abiertos y colaborativos y, a finales de año, todos los países tendrán ya implantado, en mayor o menor medida, adaptaciones según el modelo de espacios definido por MAPFRE.

En el caso del horario flexible, cerca de 5.000 empleados disfrutan de esta modalidad en los países del Reto y ya se ha implantado o se encuentra en piloto la nueva modalidad de trabajo en remoto (teletrabajo y movilidad) en varias unidades y países. Más de 4.300 empleados que tienen ya la posibilidad de conectarse desde fuera de sus oficinas en los países del Reto.

### Conectados a través del trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento

MAPFRE quiere conectar mucho mejor las áreas de la organización,

el conocimiento y los puntos de vista, de las experiencias de las personas que trabajan en todo el mundo para poder ser lo más innovador posible. Por eso, en 2018 a través del Reto Digital hemos avanzado hacia una nueva forma de trabajar basada en la colaboración entre las personas, entendiendo la colaboración como la capacidad para trabajar con los demás de una manera eficiente y organizada, compartiendo el conocimiento y aprovechando al máximo las herramientas digitales.

Para facilitar y fomentar este nuevo modelo, MAPFRE cuenta con la Intranet Global, un espacio común disponible para todos los empleados, en el que durante este año se han desarrollado nuevos elementos de comunicación y colaboración.

**“EL TRABAJO COLABORATIVO QUE ESTAMOS IMPLEMENTANDO, PERMITE UNA COMUNICACIÓN MÁS FLUIDA, GENERANDO UN AMBIENTE LABORAL MUY DINÁMICO CON PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DE UN PROYECTO. TRABAJAR EN EQUIPO, SIN BARRERAS Y CON LA OPORTUNIDAD DE INTERCAMBIAR IDEAS DE MANERA MUY ÁGIL, ES UN PASO MUY IMPORTANTE EN LA ORGANIZACIÓN. LAS COMUNIDADES TRANSFORMARÁN LA FORMA DE EJECUTAR PROYECTOS, ESE CAMINO YA LO ESTAMOS RECORRIENDO Y EL RESULTADO SERÁ EL ÉXITO”.**

**Pedro Scarsi**, director de Recursos Humanos de MAPFRE PERÚ

Entre estos elementos destacan las Comunidades, que son de tres tipos —Conocimiento, de Expertos y Proyectos— y de las que a lo largo de este año se han abierto más de 110 en las que ya trabajan más de 1.900 empleados. Las comunidades también nos permiten contar con un repositorio propio de documentos, con versionados comunes y en las que se puede trabajar de forma simultánea y con calendarios de tareas.

También se ha creado una primera versión de la Biblioteca del conocimiento, que es un almacén de conocimiento alojado en la intranet y disponible para todos los empleados que permite localizar expertos —se han identificado más de 1.200—, temas de interés, casos de éxito y buenas prácticas; y se ha trabajado en la taxonomía de la intranet, sumando más de 500 términos en 14 idiomas que facilitan la búsqueda y el filtrado de contenidos.

A todo ello se suma ANE, el asistente virtual de la intranet que nos está ayudando en este proceso.

Recuerda que un buen comienzo para empezar a estar conectado y ser más colaborativo es cumplimentar tu perfil de la Intranet Global, indicando tus conocimientos, los proyectos en los que trabajas y tus intereses. De esa manera otros compañeros podrán contactar contigo y empezar a colaborar.



## Cultura digital para trabajar de una manera diferente

Partiendo de que la idea no era cambiar la cultura de la organización sino desplegar determinados comportamientos que son importantes para trabajar de una manera diferente, en 2018 el trabajo realizado dentro del Reto Digital ha consistido en:

- Definir los tres nuevos comportamientos asociados a la digitalización para los empleados —Colabora, Innova y Agiliza—, que en el caso de los gestores de personas suman dos adicionales —Respetar y Comunicar—, y los hábitos asociados a los mismos. El objetivo es crear la mejor experiencia del cliente, del empleado y de la sociedad.
- Desplegar un plan de formación global, presencial y online, sobre cultura digital, a través de dos espacios de la Universidad Corporativa: el aula de Conocimientos Digitales, de nueva creación, y la Escuela de habilidades. Ya son más de 13.000 los empleados que han realizado la píldora online de Cultura Digital y 50 formadores internos de todas Regionales, Unidades de Negocio y Áreas Corporativas han recibido la formación presencial en la Universidad Corporativa. Los participantes tuvieron la oportunidad de interiorizar

“PARA NOSOTROS #RETODIGITAL SIGNIFICA ABORDAR UN CAMBIO PERMANENTE Y CONTINUO QUE PERMITA TRANSFORMAR LA COMPAÑÍA, ATENDIENDO NECESIDADES ACTUALES Y RETOS FUTUROS. EL COMPROMISO MÁS INMEDIATO ES AYUDAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN A INTERIORIZAR Y TRABAJAR SEGÚN LOS NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS DEFINIDOS POR MAPFRE. COLABORA, INNOVA, AGILIZA; RESPETA Y COMUNICA SON CONCEPTOS QUE DEBEN CALAR EN NUESTROS EQUIPOS Y FORMAR PARTE YA DE NUESTRO DÍA A DÍA”.

Rocío Aragonés, subdirectora general de Recursos Humanos de MAPFRE IBERIA

la esencial de Reto Digital y Cultura en un Mundo Digital para poder transmitirla posteriormente.

También se ha diseñado un plan de mentorización inversa que va a sumar más de 270 mentores y más de 320 personas mentorizadas en todo el mundo.

## Nuevas formas de retribuir y reconocer

Si el Reto nos exige trabajar de una manera y con unos comportamientos diferentes, eso supone unas formas de retribución y de reconocimiento también distintas. En este sentido, a lo largo del año se han trabajado las diferentes acciones que identifican a este pilar y que verán la luz en 2019, concretamente:

- Las nuevas maneras de retribuir a las personas, como por ejemplo los Bonus por proyecto, y de reconocerlas por el trabajo bien hecho, la consecución de un proyecto, tarea o el logro de un objetivo.
- Un nuevo modelo de evaluación que coloca al empleado en el centro del proceso, dándole la oportunidad de convertirse en el protagonista de su desarrollo. Es un proceso ágil basado en un feedback continuo 360° que nos permitirá: mejorar la productividad mediante una gestión flexible de objetivos y actividades, que permiten

“CREEMOS FIRMEMENTE QUE **NUESTRO ÉXITO EMPRESARIAL SE BASA EN EL POTENCIAL HUMANO Y TENEMOS EL DEBER DE AYUDAR A NUESTRA GENTE PARA IMPULSAR ESTE POTENCIAL, ANIMÁNDOLES HACIA CRECIMIENTO CONTINUO.** AL IMPLEMENTAR NUESTRO NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN, EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO, ESTAMOS CONFIGURANDO UN SISTEMA QUE HACE QUE EL FEEDBACK INMEDIATO, RELEVANTE, PERSONALIZADO Y SIGNIFICATIVO FORME PARTE DE NUESTRA RUTINA DIARIA EN EL TRABAJO. **SABEMOS QUE EL DESARROLLO SE LOGRA MEJOR CUANDO SE ENCIENDE LA MOTIVACIÓN NATURAL INTRÍNSECA EN LA GENTE PARA MEJORAR, Y ESTO SE LOGRA CON EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PARA CREAR UN SIGNIFICADO A LOS EMPLEADOS, AYUDÁNDOLES A MANTENERSE EN EL CAMINO MEDIANTE EL FEEDBACK CONTINUO Y EL RECONOCIMIENTO PUNTUAL DEL BUEN TRABAJO”**

**Necla Aksoy**, directora de Recursos Humanos de Turquía



un reconocimiento en el momento en el que se entrega el objetivo, tarea o proyecto cumplido, e impulsar la evaluación 360° y el feedback constante de los nuevos comportamientos que exige el contexto digital.

Cerrando el círculo de estos cuatro pilares está la Gestión del Cambio, nueva actividad dentro de Recursos Humanos y clave en la comunicación, sensibilización y adopción de la transformación por parte de los empleados. En 2018, se ha creado la Oficina de Gestión del Cambio Corporativa y cinco más en los países en los que se lanzó el Reto Digital y se han realizado, entre otras acciones, la implantación de los kits de gestión del cambio de los cuatro pilares, así como varias piezas de comunicación, como newsletters, y sensibilización globales. Dentro de estas últimas, y enfocadas a todos los empleados, se

encuentran varios vídeos reality protagonizados por seis compañeros de distintas nacionalidades que han vivido en primera persona diversas de las acciones que se han llevado a cabo dentro del Reto Digital y que comparten sus reflexiones y vivencias.

Todo este material lo tienes a tu disposición en la Intranet Global, en un apartado específico que se ha diseñado también este año en el espacio “Personas” para contar el proyecto y sus avances.

## El Reto Digital no acaba aquí

Asumir las innovaciones tecnológicas, la nueva forma de trabajar y, en definitiva, el nuevo modelo que el Reto Digital nos establece es muy necesario, pero también es realmente importante contar con el talento necesario para adaptarse a los cambios en todo momento, a los predecibles, pero sobre todo a los que no lo son.

Solo las empresas que nos adaptemos a esta nueva realidad seguiremos siendo líderes y, además, podremos captar el mejor talento, la fuerza de trabajo efectiva que necesitamos para todo el desarrollo que nos espera. Por eso, también en 2018, la compañía ha digitalizado la selección externa y la movilidad interna a través de la configuración e implantación del módulo de reclutamiento de SuccessFactors, que es la herramienta que ya usamos, por ejemplo, para realizar el proceso de evaluación del desempeño.

Este módulo, que es ya una realidad en las entidades de MAPFRE en España y estará implantada en todos los países en breve, nos permite:

- Una herramienta de selección y movilidad única para todos los equipos de RRHH
- Una página de reclutamiento (“Trabajar en MAPFRE”) también única, en la que los candidatos podrán introducir

“EL COMPROMISO INMEDIATO ES **CONTRIBUIR A QUE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN INTERIORICEN Y TRABAJEN DE ACUERDO CON LOS NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS DEFINIDOS POR MAPFRE: COLABORA, INNOVA, AGILIZA, RESPETA Y COMUNICA.**

HÁBITOS QUE DEBEN SER EXPERIMENTADOS POR NUESTROS EQUIPOS Y FORMAR PARTE DE NUESTRO DÍA A DÍA, CON CONFIANZA, EMPATÍA, FACILIDAD PARA CREAR LA MEJOR EXPERIENCIA DE CLIENTE, EMPLEADO Y SOCIEDAD”

**Francisco Eugenio Labourt,**  
director de Recursos Humanos de MAPFRE BRASIL

su CV y donde podremos publicar y gestionar las ofertas de empleo de MAPFRE

- Un sistema único para que los empleados podamos tener el currículum actualizado y optar a las vacantes de movilidad (locales o globales), para ofrecernos un mayor acceso a nuestro desarrollo profesional
- La integración en la selección de varias plataformas, entre otras LinkedIn

Con todo ello vamos a ser más ágiles a la hora de dotar a la compañía con el talento que necesita y donde lo necesita, y una mejor experiencia del candidato y del empleado.

También este año se han puesto los cimientos de un proyecto que va a tomar fuerza el próximo año. Se trata de la app Personas, un nuevo canal de comunicación que pone a los empleados en el centro de sus intereses, ¿cómo?:

- Facilitándoles el acceso a los contenidos que más demanda, en cualquier momento del día y en la palma de su mano a través de su móvil
- Ofreciéndoles la opción de dar su feedback de forma inmediata y compartir contenidos
- Mejorando su experiencia con la tecnología
- Optimizando los procesos, porque pueden realizar determinados trámites y gestiones a través de la



app y pueden acceder a documentación de forma fácil e inmediata

- Reduciendo tiempos en algunos procesos de gestión y administración para facilitarles así la vida

MAPFRE está ya inmersa en un gran cambio que sólo será posible si las personas a quienes está dirigido cambiamos con él. El Reto Digital ha venido para proporcionarnos las herramientas que necesitamos en nuestro puesto de trabajo, en nuestro entorno y en la totalidad de la organización para subirnos a ese cambio.

