



La formación de directivos en MAPFRE

Texto elaborado con información recogida en entrevista con Elvira Arango Luque
Directora del Centro Internacional de Formación de Directivos de MAPFRE

«La formación de quienes desarrollan su trabajo en la empresa aseguradora es tema que preocupa a sus directivos. Esta cuestión ha tenido una amplia gama de respuestas en el sector asegurador, que van desde la formación con contenido exclusivamente comercial, hasta el desarrollo de planes completos, para toda la empresa a través de consultores externos, si fuera necesario.

MAPFRE ha prestado una gran atención a este aspecto y merece la pena que los lectores de TRÉBOL, en su mayor parte directivos de empresas de seguros, la conozcan y juzguen el interés que pudiera tener para sus compañías, partiendo de la base de que lo que es bueno para unos puede serlo para otros y que un mensaje útil en un mercado puede no serlo en otro.

Con el ánimo de compartir esa experiencia particular, a continuación se describen sus aspectos más importantes.»

Antecedentes

La sistemática de trabajo de una empresa de seguros no se ha constituido como carrera universitaria hasta hace unos años. Tradicionalmente, la incorporación a

una entidad aseguradora conllevaba un intenso aprendizaje de conceptos nuevos y específicos del negocio al tiempo que, de forma imperceptible pero gradual, se asimilaba la propia cultura de cada empresa. Sobre esa base, MAPFRE comenzó en los años 70 a sistematizar los cursos de formación a empleados y agentes en las distintas Unidades de negocio según se iban creando (Automóviles, Vida, Seguros Generales, Seguros Industriales) adaptando los contenidos a los productos que debían comercializarse y a las cambiantes necesidades del mercado. La formación operativa y de habilidades y competencias directivas, según se concibe hoy, se abordaba, en aquella época, sólo para algunas Unidades del Sistema. Sin embargo, en la actualidad, se extiende sistemáticamente para todas las Unidades en su conjunto.

El Centro Internacional de Formación de Directivos (CIFD) nace con la intención estratégica de estructurar un «programa común» de formación integral, dirigido en una primera fase a directivos, y de aprovechar sinergias entre las diferentes Unidades de negocio.

Origen del Centro Internacional de Formación de Directivos (CIFD)

En 1998, MAPFRE, por vocación y en cumplimiento de sus principios empresariales, consideró necesario y conveniente crear un «Centro» para formar internamente a los directivos del Grupo, fomentando la integración, tanto de los Servicios Centrales y Direcciones Territoriales de España como de Directivos de las filiales en el exterior, en la *cultura de la empresa*.

En 1999, a propuesta de la Unidad de Recursos Humanos, la Comisión Directiva del Sistema MAPFRE aprueba la creación del Centro. Tras ello, se hace un estudio de opinión y «detección de necesidades» entre la Alta Dirección del Sistema para, de forma conjunta, definir el *perfil del directivo MAPFRE*, identificando las líneas estratégicas que era conveniente potenciar para que la empresa pudiera abordar el nuevo siglo con un cuadro directivo adecuadamente preparado.

Las conclusiones del estudio se resumen en el triángulo de la Figura 1, que debe ser equilátero para representar equilibrio entre las distintas «competencias» que el directivo debe desarrollar: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES y ACTITUDES, es decir: saber, saber hacer y saber ser o estar.

El resultado de este plan se traduce en un «cambio de COMPORTAMIENTO».

Así, se traza un plan trienal 2000-2003 que se dirige a tres tipos de colectivos claramente diferenciados: 1) Alta Dirección, 2) Directores, Subdirectores, mandos intermedios, jefes, y 3) jóvenes con potencial directivo dentro de la empresa. Dicho plan se completa con cursos para Asistentes y Secretarías de Dirección. Todo el **diseño** de contenidos del plan se realiza dentro de la empresa, en el Centro, en coordinación directa con la política y estrategia de la Unidad de Recursos Humanos. Se cuenta con directivos de MAPFRE como ponentes y se contratan los servicios de consultoras externas, expertos en formación, para impartir los diferentes seminarios y cursos.



1) Programa para la Alta Dirección

Específicamente adaptados a la agenda de los altos directivos, unos ochenta, se estructura en seminarios monográficos para grupos de aproximadamente veinte personas, con carácter residencial y de dos días de duración, que se celebran una o dos veces al año. Se han impartido en las proximidades de Madrid (España) y en entornos cercanos, especialmente agradables y recogidos, como Segovia, Chinchón o Toledo.

La dinámica de los cursos para la Alta Dirección sigue un esquema y metodología clásicos, y se basan en series de conferencias con ponentes internos y externos de alto nivel, debates y casos prácticos. Los cursos siempre se cierran con cuestionarios de evaluación, donde los asistentes exponen sus propuestas para futuros seminarios, que son muy tenidas en cuenta por el CIFD.

Las grandes áreas temáticas tratadas en el Plan 2000-2003 abarcan:

- ▶ Estrategia, entorno y mercados financieros
- ▶ Aspectos comerciales y marketing
- ▶ Aspectos relacionales, de comportamiento organizacional y habilidades directivas
- ▶ Nuevas tecnologías

2) Programa para Directivos

El plan de formación 2000-2003 diseñado para unos mil directivos, representa el grueso del trabajo realizado por el CIFD a partir de su creación. Sus objetivos son:

- ▶ Ayudar al directivo a dominar conocimientos clave
- ▶ Mejorar su flexibilidad y empleabilidad
- ▶ Desarrollar competencias clave y habilidades directivas

Contenidos de nuestros programas



Figura 1

El plan distribuyó estos contenidos –extraídos del «estudio de detección de necesidades» realizado inicialmente– en tres seminarios de tres/cuatro días de duración y carácter residencial, donde se estimulaba la participación activa de los directivos en las sesiones y se desarrollaban HABILIDADES CONCRETAS. Los grandes «grupos temáticos» para cada seminario fueron los siguientes:

(2000-2001)

- ▶ FASE I: «Desarrollo de habilidades directivas en la cultura Sistema

MAPFRE»: Código del Buen Gobierno, Principios Institucionales y Empresariales, Liderazgo, Trabajo en equipo, Planificación estratégica.

(2001-2002)

- ▶ FASE II: «Comunicación del directivo en MAPFRE»: La comunicación como eje de la Capacitación, Delegación y Motivación de los equipos.

(2002-2003)

- ▶ FASE III: «Gestión de las relaciones profesionales en MAPFRE»: Negociación

Perfil del Directivo en MAPFRE

Conocimientos (SABER)

- ▶ Dominar el funcionamiento de los mercados
- ▶ Conocer los productos financieros
- ▶ Entender la política de inversiones
- ▶ Conocer la estrategia de marketing
- ▶ Conocer la práctica de la calidad total
- ▶ Tener una visión global de la compañía

Habilidades (SABER HACER)

- ▶ Saber liderar
- ▶ Dirigir y formar a sus equipos
- ▶ Utilizar las nuevas tecnologías en su trabajo diario
- ▶ Diseñar planes estratégicos
- ▶ Gestionar los recursos humanos
- ▶ Desarrollar una labor comercial

Actitudes (SABER SER/ESTAR)

- ▶ Fomentar la comunicación interna corporativa
- ▶ Estructurar el trabajo de forma ordenada
- ▶ Ser capaz de enfrentarse a los cambios y nuevos retos

interpersonal, Resolución, Análisis de problemas y Toma de Decisiones.

Los seminarios para directivos pretenden promover las mejores prácticas entre directivos de distintas Unidades. Suponen una excelente oportunidad para un enriquecedor intercambio de experiencias dentro de la empresa, aportadas desde distintas perspectivas, tanto geográficas como sectoriales, y reflejan la peculiar problemática de cada centro de trabajo, unidad o país dentro de MAPFRE.

«Durante el desarrollo de la fase I, se hizo entrega del Código del Buen Gobierno a todos y cada uno de los Directivos que asistieron al seminario. La presentación de los principios institucionales y empresariales fue realizada siempre por un alto Directivo de MAPFRE»

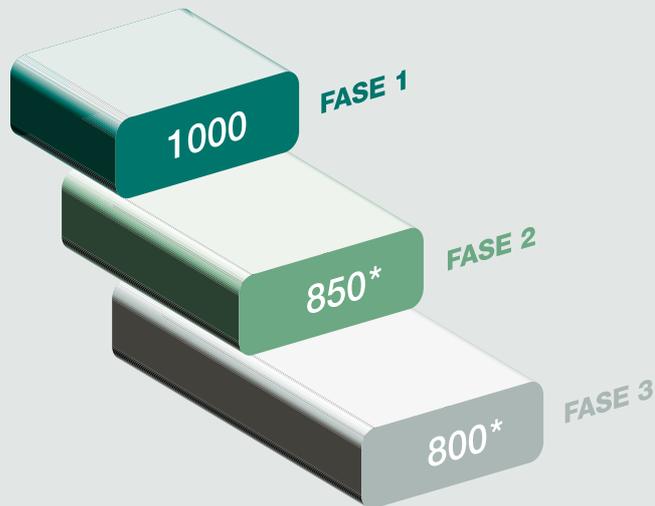
Sobre la repercusión de este programa en las actividades diarias de los directivos se ha realizado recientemente un «seguimiento» a través de un seminario de día y medio de duración, y los resultados y experiencias que se recojan se verán reflejados en el futuro *Libro de las buenas prácticas de los directivos de MAPFRE*.

3) Programa para jóvenes con potencial directivo

El denominado «Proyecto HORIZONTE» pretende contribuir al desarrollo profesional de empleados, sean o no directivos. Se trata de un programa de formación al que acceden personas con un «perfil muy definido» y gran potencial: edad entre 29-36 años, formación universitaria finalizada,



Número de directivos asistentes



* Número total de directivos asistentes de España y filiales en América: El número de asistentes a la II y III Fase disminuyó debido a que los

seminarios de estas fases se realizaron en los lugares de origen de los directivos de las filiales en América, para evitar desplazamientos.

«Tradicionalmente, la incorporación a una entidad aseguradora conllevaba un intenso aprendizaje de conceptos nuevos y específicos del negocio al tiempo que, de forma imperceptible pero gradual, se asimilaba la propia cultura de cada empresa»

dominio de idiomas (al menos inglés), una antigüedad mínima de dos años en MAPFRE y un cierto compromiso de fidelidad con la empresa.

Se trata del programa donde los participantes ejercen un papel más activo y

colaborador porque el nivel de exigencia y de presencia es muy elevado.

Los participantes son divididos en grupos de unas veinte personas. Estos grupos se confeccionan de forma que incluyan hombres y mujeres de **varios países**, empleados de los **Servicios Centrales** en Madrid y también de la **Organización Territorial**. De esta forma se logra un enriquecimiento cultural, humano y social muy deseable en un grupo que convive durante 350 horas de formación (40 días) siguiendo una metodología muy interactiva que incluye visitas y sesiones fuera del centro, donde permanecen con carácter residencial durante cada módulo. Se realizan cuatro módulos al año, de unos diez días de duración cada uno.

Las sesiones de intenso trabajo se complementan con conferencias de ponentes de gran prestigio, tanto de MAPFRE como externos. Los conferenciantes del Sistema MAPFRE (aproximadamente el 50%) comparten con el grupo de asistentes las líneas generales de la estrategia de la Unidad o de los negocios que dirigen.

Las principales áreas de trabajo tratadas en el programa son:

- ▶ Estrategia, recursos humanos y organización.
- ▶ Marketing, gestión comercial, sistemas de información y comunicación corporativa.
- ▶ Gestión aseguradora.
- ▶ Gestión financiera.

Por último, se debe mencionar que los grupos elaboran un Proyecto Final o tesis, tutelada por un Alto Directivo de MAPFRE, sobre un tema de posible implantación futura en la empresa. Algunos ejemplos de proyectos ya realizados y presentados están especificadas en el cuadro que aparece en la siguiente página.

El éxito del «proyecto HORIZONTE» es significativo si se tiene en cuenta que un 70% de los asistentes (100 hasta la fecha) han sido promocionados o han asumido nuevas y mayores responsabilidades durante o después de finalizar el programa.

4) Programa para Asistentes a la Dirección

Como complemento al Plan de Formación descrito, se están impartiendo también unos seminarios al personal de apoyo a los directivos: Secretarías,



Temas desarrollados en los grupos de trabajo del «Proyecto HORIZONTE»

- ▶ Cómo disminuir la ROTACIÓN comercial
- ▶ Gestión coordinada de desbordes en CENTROS TELEFÓNICOS MAPFRE
- ▶ Automatizar la Gestión del FRAUDE en Autos
- ▶ Mercado B2B de REASEGURO de Habla Hispana: Perspectiva, procesos de colocación facultativa
- ▶ CONCILIACIÓN de la vida laboral y familiar
- ▶ OBSERVATORIO de Tendencias en MAPFRE
- ▶ CIM: CLIENTE Integral MAPFRE
- ▶ Proyecto 4 x 4: 4 millones agentes = 4 MILLONES de potenciales CLIENTES
- ▶ CUADRO DE MANDO Integral para el Sistema MAPFRE
- ▶ IMAGEN CORPORATIVA en MAPFRE
- ▶ Red de AUTOESCUELAS MAPFRE
- ▶ Proyecto Testigo (La sucesión de DELEGADOS)
- ▶ Canal CORREDORES en MAPFRE
- ▶ Modelización del SEGURO FORESTAL
- ▶ TELETRABAJO
- ▶ MAPFRE: una Multinacional de VALORES
- ▶ El Seguro de DEPENDENCIA en el Sistema MAPFRE
- ▶ Gestión de la FORMACIÓN INTEGRAL en el Sistema MAPFRE
- ▶ Desarrollo del NEGOCIO FUNERARIO
- ▶ Only One Call: unificación de CALL CENTERS



Asistentes a la Dirección, etc. que pretenden cubrir y desarrollar los siguientes aspectos:

- ▶ Gestión del tiempo de trabajo.
- ▶ Priorización de tareas.
- ▶ Atención al cliente.

«Los seminarios para directivos suponen una excelente oportunidad para un enriquecedor intercambio de experiencias dentro de la empresa, aportadas desde distintas perspectivas, tanto geográficas como sectoriales»

▶ Comunicación, relaciones interpersonales.

▶ Protocolo empresarial.

CONCLUSIONES

El CIFD está completando la formación técnica tradicional dentro del Sistema MAPFRE, con nuevas áreas de habilidades y competencias directivas, que hasta ahora no se habían desarrollado con la misma intensidad o de forma homogénea en todas las Unidades.

Gracias a una cultura de empresa consolidada desde hace muchos años y la gran ventaja de compartir el idioma español entre la mayoría de los

empleados, se ha conseguido trazar un «programa de FORMACIÓN» adaptado a la estructura matricial del Sistema MAPFRE que está contribuyendo a potenciar las relaciones y el intercambio de experiencias entre los directivos de las diferentes unidades y empresas de los distintos países en los que opera MAPFRE. ■

«La dinámica de los cursos para la Alta Dirección sigue un esquema y metodología clásicos, y se basan en series de conferencias con ponentes internos y externos de alto nivel, debates y casos prácticos»



Sede del CIFD en El Plantío - Madrid - España