

Las personas de MAPFRE en todo el mundo vamos a compartir un mismo modelo para contribuir con nuestro trabajo al logro de las metas estratégicas globales. Esta es la misión del Plan de Dirección por Objetivos. A continuación te contamos sus claves.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN MAPFRE:

todos para uno y

texto **PABLO FUENTES**

Quizá una de las reflexiones más interesantes del *management* contemporáneo sea la denominada como «La trampa del día a día» (*The Activity Trap*). Esta venía a alertar sobre una tendencia que afectaba a algunas organizaciones y las hacía (y hace) menos eficientes: el riesgo de

llegar a estar tan ocupado con la actividad diaria, que uno llega a olvidar el objetivo original de dicha actividad. Es decir, la rutina diaria hacía (y hace) que directivos y empleados perdieran la noción de hacia dónde iban, la senda de los objetivos de la empresa.



“ MAPFRE CUENTA CON
UNA AMPLIA TRAYECTORIA EN
LA GESTIÓN POR OBJETIVOS,
QUE HA SIDO CLAVE
EN LA HISTORIA DE
ÉXITO DE LA
COMPAÑÍA ”

uno para todos

Esta «trampa de la actividad» fue uno de los motivos que dio lugar a la aparición del concepto de dirección por objetivos, según el cual todas las personas de la empresa deben conocer las grandes metas estratégicas y participar en el logro de las mismas con su labor diaria.

En este contexto, MAPFRE cuenta con una amplia trayectoria y experiencia en la gestión por objetivos, que ha sido una base importante en la historia de éxito de la compañía. Ahora, MAPFRE quiere ir más allá y por eso en 2016 está implantando un Plan de

Dirección por Objetivos a nivel global, homogéneo en todas las regiones y países (utilizando una misma metodología), para alinear el trabajo de todas las personas de la organización con los objetivos del Plan Estratégico del Grupo. Así, por primera vez todas las personas de MAPFRE vamos a disponer de un mismo marco que va a facilitar nuestra aportación a las metas estratégicas globales.

La Dirección por Objetivos se integra en el Modelo de Evaluación del Desempeño como una herramienta de gestión directiva y de desarrollo de personas, esencial para medir y evaluar los resultados de nuestra labor e identificar líneas de mejora. De esta forma, además de alinear a todos con el Plan Estratégico, contribuye también al crecimiento profesional de las personas de MAPFRE. Además, la Dirección por Objetivos está relacionada con la retribución del empleado.

Pero, ¿cómo funciona el Plan de Dirección por Objetivos? El punto de partida es el Plan Estratégico de MAPFRE, que define las grandes metas, así como las iniciativas y líneas estratégicas para alcanzarlas. Una vez diseñado, la Dirección por Objetivos es el proceso por el cual estas metas estratégicas se reparten entre los objetivos de las distintas regiones, áreas, unidades de negocio y departamentos, llegando a ser parte también de los objetivos de cada empleado. De esta manera, al trasladar la planificación estratégica hasta la labor que cada uno de nosotros realizamos día a día, logramos que todos podamos contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

La infografía de la columna de al lado refleja la secuencia de este proceso, a través de las distintas categorías de objetivos definidas por MAPFRE. Aquí es importante señalar dos cosas. La primera, el porcentaje de los objetivos estratégicos-globales asignado a los objetivos individuales variará en función del papel y nivel de puesto que cada persona ocupa en la compañía. En segundo lugar, hay un hilo conductor que une a todas las categorías de objetivos, desde los individuales hasta los estratégicos-globales, y a la inversa. Es decir, los objetivos individuales impactan en los del departamento, estos a su vez en los del área, y así progresivamente hasta los objetivos



“ **LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS FACILITA ALINEAR A LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA Y HACERLES PARTICIPES DE LA MISMA, GENERANDO COMPROMISO** ”

Categorías de objetivos en MAPFRE

1	ESTRATÉGICOS / GLOBALES Definidos por el Plan Estratégico y compartidos por todas las personas de MAPFRE
2	ÁREAS CORPORATIVAS, TERRITORIALES, REGIONALES, UNIDADES DE NEGOCIO Definidos por los respectivos Planes Estratégicos y compartidos por las personas de dichas áreas y unidades
3	PAÍS-EMPRESA-DIRECCIÓN CORPORATIVA Definidos por su Plan Estratégico y compartidos por las personas del país, empresa o Dirección Corporativa
4	ÁREA Definidos por el máximo responsable del Área Corporativa, País o Empresa y compartidos por sus respectivos empleados
5	DEPARTAMENTO Definidos por el director del área y compartidos por las personas del departamento
6	INDIVIDUALES Definidos por cada empleado, determinados por el superior respectivo



“ LOS DIRECTIVOS Y MANDOS SON CLAVE A LA HORA DE INFORMAR A SUS EQUIPOS SOBRE LAS METAS ESTRATÉGICAS Y AYUDAR A CONCRETARLAS EN OBJETIVOS INDIVIDUALES ”



estratégicos-globales. Y lo mismo en sentido contrario.

De esta manera, «con la Dirección por Objetivos logramos un modelo de valoración de la contribución individual de cada empleado a la Estrategia de MAPFRE. Si cumplimos nuestros objetivos, será nuestra aportación personal al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos», destaca Fernando Mata, director general de Estrategia y Desarrollo de MAPFRE. Añade que «cada mejora de MAPFRE en la calidad del servicio, clientes nuevos, aumento de la eficiencia, mejora en la responsabilidad social... será



Fernando Mata, director general de Estrategia y Desarrollo de MAPFRE.

consecuencia de nuestra labor diaria alineada con los objetivos».

La Dirección por Objetivos tiene las siguientes fases. Una vez definido el Plan Estratégico, sus objetivos, iniciativas y metas, comienza el despliegue y la comunicación de los objetivos en todo el Grupo. A continuación se hace un seguimiento de dichos objetivos y, finalmente, su evaluación.

En este despliegue hay dos aspectos que son clave para que la Dirección por Objetivos sea efectiva:

1. Comunicación: obviamente la dirección por objetivos no funciona si los objetivos no se conocen. Por esta razón, una vez que los objetivos y las iniciativas del Plan Estratégico han sido definidos, es necesario que estos sean comunicados a la organización de forma efectiva. Para lograrlo, es importante impulsar:

- a. *El Plan de Comunicación Interna de la Estrategia:* la misión es informar e involucrar a los empleados en torno al Plan Estratégico, a través de contenidos específicos en los canales de comunicación interna del Grupo. El plan está siendo implantado a nivel global con acciones dinámicas y creativas (vídeos e infografías, entre otras) que faciliten la difusión y comprensión de las metas, las iniciativas y las líneas estratégicas.
- b. *La comunicación en cascada a través de directivos y mandos:* los directivos y mandos intermedios desempeñan un papel fundamental a la hora de informar a las personas de sus equipos sobre los objetivos estratégicos y convertirlos en objetivos operativos e individuales. Además, deben realizar una labor de ayuda y asesoramiento, para orientar a los miembros de su equipo hacia la consecución de sus objetivos individuales y operativos (lo que contribuirá a su vez al logro de los objetivos del departamento, del área y de MAPFRE).

2. Formación: desde el Área Corporativa de Recursos Humanos se ha implantado de forma progresiva un plan de formación específico para ayudar a los evaluadores a descender los objetivos, los indicadores y las metas estratégicas de la

Fases de la Dirección por Objetivos en MAPFRE





Carlos Martínez, director de Gestión de Alta Dirección y Compensación del Área Corporativa de Recursos Humanos y responsable del Plan de Dirección por Objetivos.

“ LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS REFUERZA LA CULTURA DEL MÉRITO Y DEL ESFUERZO PERSONAL Y COLECTIVO QUE SIEMPRE HA CARACTERIZADO A MAPFRE ”

compañía a los objetivos departamentales e individuales. Esta formación incluye acciones presenciales a los mandos y de *e-learning*, así como guías específicas sobre la metodología y el uso de la herramienta tecnológica para realizar la evaluación del desempeño y asignar los objetivos a los colaboradores.

La formación y sensibilización a los mandos sobre este proceso es «clave de éxito» para que pueda llevarse a cabo con eficiencia.

Así, con la formación y la comunicación adecuadas, «la Dirección por Objetivos es una herramienta muy útil para dar a conocer los objetivos estratégicos de MAPFRE en la organización, alinear a los empleados en torno a los mismos y, lo más importante, involucrarlos en la estrategia», señala Carlos Martínez, director de Gestión de Alta Dirección y Compensación del Área Corporativa de Recursos Humanos y responsable del Plan de Dirección por Objetivos de MAPFRE.

En definitiva, la implantación de la Dirección por Objetivos ofrece muchas ventajas. Acerca la Estrategia a nuestro día a día y nos facilita conocer nuestro grado de contribución al logro de las metas globales de la compañía. También nos ayuda a estar más alineados y unidos, al fomentar la comunicación de directivos y mandos con sus respectivos equipos.

A su vez, refuerza la cultura del mérito y del esfuerzo personal y colectivo que siempre ha caracterizado a MAPFRE. Al facilitar la definición de responsabilidades y avanzar en la evaluación de resultados, contribuye también a nuestro desarrollo profesional en la organización y es fuente de motivación y compromiso. De un compromiso mutuo: todos hacemos realidad la estrategia, y la estrategia es un reto diario para cada uno de nosotros.

