

PERSONAS



TEXTO **ÁREA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS** | ILUSTRACIÓN **THINKSTOCK** | FOTOGRAFÍAS **MAPFRE**

REPASAMOS LOS 25 HITOS,
QUE HAN MARCADO LA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN LOS
ÚLTIMOS 25 AÑOS

En el marco de la conmemoración de los 100 números de El Mundo de MAPFRE y sus 25 años de historia, Recursos Humanos ha sido una parte esencial de las temáticas de esta revista y un área sin la que no se entendería la historia de nuestra entidad.

HACE 25 AÑOS

en los primeros números de *El Mundo de MAPFRE* ya se explicaba que las personas constituían el principal activo de nuestra empresa. Hoy, la evolución tecnológica, la diversidad y los cambios demográficos, la innovación y la globalización, son algunos de los principales retos a los que nos enfrentamos en la gestión de recursos humanos, pero, igual que hace 25 años, cada uno de los que trabajamos en esta empresa seguimos estando en el centro de esa gestión.

La evolución de este departamento, con el rico y amplio conjunto de proyectos e hitos que ha ido desarrollando a lo largo de este cuarto de siglo, refleja la evolución que ha tenido MAPFRE. Proyectos que responden al objetivo de hacer que la empresa cuente con las personas que necesita alineadas con la cultura organizativa, con la motivación, el compromiso y la capacitación necesarias para conseguir su desarrollo profesional y personal, y a lograr los resultados de la compañía.

Hoy resumimos estos 25 años con 25 hitos que han marcado la evolución de la gestión de personas en nuestra entidad. Hitos que no hubieran sido posibles sin el esfuerzo de todos los equipos de MAPFRE.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

GESTIÓN DE TALENTO
MOVILIDAD
FORMACIÓN
ORGANIZACIÓN
COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
BIENESTAR Y SALUD
DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS
 (HR ANALYTICS)
LA COMUNICACIÓN DE RRHH HACIA
EL EMPLEADO
RETO DIGITAL



DESDE RECURSOS HUMANOS FELICITAMOS A EL MUNDO DE MAPFRE CON UN REPASO POR LOS 25 HITOS MÁS DESTACADOS DE NUESTRA FUNCIÓN

HITOS EN GESTIÓN DEL TALENTO

GESTIÓN DEL TALENTO

Entre 2015 y 2017, MAPFRE llevó a cabo una iniciativa con la misión de identificar los perfiles necesarios para desarrollar su estrategia, identificar el talento interno que podría dar respuesta a dichos perfiles y establecer planes de desarrollo para este colectivo. Se identificaron 59 perfiles estratégicos, se creó la MAPFRE Global Talent Network con más de 4.200 empleados, y se pusieron en marcha planes de desarrollo. Fue una intensa labor con más de 6.300 personas evaluadas, más de 11.600 pruebas y más de 5.200 vídeo entrevistas. Hoy, la Gestión del Talento es un proceso más integrado en la función de Recursos Humanos.

PLANES DE CARRERA

Son las hojas de ruta las que establecen la evolución profesional que puede tener un empleado en un puesto determinado para que pueda crecer en su función. En 2017 nuestra compañía inició la implantación de los planes de carrera globales, comenzando por los técnicos comerciales, los actuarios y los suscriptores, funciones clave para nuestra empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tras un largo proceso de homologación de sistemas de evaluación del desempeño, MAPFRE cuenta a día de hoy con un sistema homogéneo a nivel global que permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados para tomar decisiones relacionadas con su desarrollo, y les permite conocer cómo han contribuido a que MAPFRE logre sus resultados. A día de hoy, este



Programas de desarrollo globales.

Task force

modelo global está implantado en 26 países, en todas las Unidades de Negocio y en las Áreas Corporativas.

HITOS EN MOVILIDAD

MOVILIDAD

La movilidad interna es una de nuestras principales herramientas de desarrollo. Todos los empleados tienen a su disposición un sistema a través del cual acceder a todos los puestos vacantes de la compañía. Actualmente, MAPFRE cuenta con un índice de movilidad funcional del 10,6% y en movilidad geográfica internacional de un 0,29%. Cada año, más de 3.000 empleados cambian de función y más de 1.000 se trasladan de país.

TASK FORCE

El Task force es una modalidad de movilidad internacional temporal donde los empleados pueden participar en la puesta en marcha de nuevos negocios o en proyectos transversales

de transformación, por medio de la acción inmediata y coordinada de un equipo especialista. Esta movilidad fomenta el desarrollo de los empleados, el incremento de la empleabilidad y el desarrollo de habilidades globales gracias a la experiencia internacional. Desde su puesta en marcha, han participado 57 empleados en este tipo de proyectos

PROGRAMAS DE TRAINEES

A lo largo de los últimos 25 años, en MAPFRE se han desarrollado numerosos programas de *trainees*, a través de los cuales se ofrece a recién graduados, con un alto nivel de preparación y alto potencial, un programa formativo teórico y práctico general para posteriormente ser asignados a un puesto determinado. En los últimos años, más de 80 empleados han pasado por estos programas.

PORTALES DE EMPLEO

En nuestra entidad hemos evolucionado desde las plataformas locales hasta un portal único, que llegará este año, y que nos permitirá contar con una única página de empleo en la que la totalidad del proceso estará automatizado y desde la que los candidatos podrán introducir su curriculum; además, podrá integrarse con otras plataformas de redes sociales.

HITOS EN FORMACIÓN

LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA MAPFRE

Constituida en el año 2012, es la principal seña de identidad de la formación en MAPFRE. Nuestra universidad, con 16 Escuelas Técnicas,

nueve Aulas de Conocimiento y un Innolab, despliega el conocimiento que requieren nuestros empleados, contribuye al proceso de globalización y es una excelente oportunidad para compartir nuestra cultura. Cuenta con tres campus físicos: Monte del Pilar (Madrid, España), México DF y São Paulo (Brasil), y un campus virtual – eCampus-. En 2017, nuestra compañía ha impartido formación a toda la plantilla a través de 1.543.024 horas de formación, que han supuesto 43 horas de formación media por empleado.

AUTOAPRENDIZAJE

Con el autoaprendizaje, que ha comenzado en 2017, los empleados tienen acceso a más de 150 recursos formativos online de carácter técnico, tanto relativos a su propia función como a otras de la compañía, y también a contenidos sobre habilidades, políticas globales y otros conocimientos. El autoaprendizaje es una gran oportunidad que se ofrece al empleado para que pueda construir su propia ruta de formación.

MENTORING

Los empleados pueden contar con “un guía interno” que les ayuda a llevar a cabo un plan de acción y de desarrollo con objetivos concretos de aprendizaje, conocimiento organizativo, cultura, sensibilización digital, uso de plataformas y redes sociales, entre otros. Este proceso de mentorización se realiza tanto de forma tradicional –personas más experimentadas en la compañía mentorizan a los más jóvenes– como inversa –personas con habilidades en nuevas tecnologías y redes sociales mentorizan a personas con inquietudes en esta materia–.

PROGRAMAS DE DESARROLLO GLOBALES

A través de estos programas se ofrece a los participantes una base de conocimientos sobre la empresa y sus ámbitos de actuación y estrategia, el desarrollo de sus habilidades y capacidades globales y conocimientos específicos... para contribuir a su crecimiento y al desarrollo de MAPFRE. Se realizan dentro de la Escuela de Desarrollo de la Universidad Corporativa MAPFRE que, actualmente, imparte cuatro: International Management Development Program (IMDP), Avanza con MAPFRE, Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y MAPFRE Integration Program (MIP).

SENDAS DEL CONOCIMIENTO

Esta iniciativa ha identificado los conocimientos que se requieren en cada una de las 14 funciones que se han identificado en el mapa de funciones de MAPFRE. En total, más de 1.700 conocimientos que son la base para diseñar los recursos formativos de los planes de desarrollo, planes de carrera, itinerarios formativos y autoaprendizaje. Y siempre bajo la premisa de responder a las necesidades estratégicas del negocio.

HITOS EN ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HOMOLOGADA Y MAPA DE PUESTOS

Contamos con un modelo global de organización adaptado a las necesidades estratégicas del negocio. Esta estructura ordena y homogeneiza las funcionalidades de la compañía.

Por su parte, en el Mapa de puestos se recogen 250 puestos homologados y cada uno tiene definida su misión y sus funciones. Este Mapa es el punto de partida para otros procesos: la Carrera en Y y la valoración de puestos

CARRERA EN Y Y VALORACIÓN DE PUESTOS

La Carrera en Y identifica dos itinerarios profesionales: la carrera técnica y la carrera de gestión. La primera se basa en el conocimiento especializado de los empleados y su desarrollo y coordinación de actividades desde un punto de vista técnico. La carrera de gestión agrupa los puestos que ejercen sus funciones a través de la dirección o supervisión directa de personas, y reconoce los resultados conseguidos, principalmente, a través de la gestión del equipo.

Con la valoración de puestos, que tiene en cuenta la importancia relativa de cada puesto para la organización y su contribución a los objetivos de la empresa, MAPFRE define las bases que sirven de marco a los procesos de selección, formación, movilidad interna y desarrollo profesional, y otorga objetividad a la compensación salarial, fortaleciendo la equidad interna y la competitividad externa.

HITOS EN COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

POLÍTICA DE REMUNERACIÓN Y MODELO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

MAPFRE cuenta con un modelo de compensación focalizado en los resultados y en el valor que cada

empleado aporta a la empresa. Esta Política permite a MAPFRE establecer la retribución para cada empleado de acuerdo con su puesto de trabajo, y actúa como un elemento de motivación y de satisfacción para alcanzar las metas marcadas y cumplir con la estrategia.

En cuanto al Modelo de Dirección por Objetivos, todos los países y Unidades de Negocio tienen implantado el modelo de fijación de objetivos ligado a retribución variable, cuya misión es alinear el trabajo de todas las personas de MAPFRE con los objetivos y planes estratégicos de la compañía.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

En estos 25 años se han desarrollado diversos tipos de programas de reconocimiento que forman parte de la compensación total del empleado. En ellos se reconocen cuatro dimensiones: el Trabajo bien hecho, la Atención al cliente o a otro empleado, las Ideas innovadoras y las Conductas específicas en la empresa.

HITOS EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad constituye un compromiso de nuestra compañía plasmado en la Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades.

DIVERSIDAD DE GÉNERO

La Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades en materia de género se desarrolla a través de un Marco de actuación Global y de planes locales en todos los países, que incluyen medidas de igualdad en el acceso al empleo, la promoción, la formación, la retribución y la conciliación de la vida laboral y personal. En la actualidad, el 54,41%



Marco global discapacidad y género

de la plantilla son mujeres, y el 38,8% de los puestos de dirección y jefatura están ocupados por mujeres.

DISCAPACIDAD

MAPFRE cuenta con un 2,2% de personas con discapacidad en su plantilla. Es una cifra que responde al trabajo desarrollado a través de su Programa Global de Discapacidad, implantado en todos los países y con cuatro líneas de actuación: Sensibilización, Empleo, Calidad de vida y Negocio y proveedores. Nuestro objetivo: ser una empresa referente en materia de integración laboral y atención a personas con discapacidad en los países en los que operamos.



HITOS EN BIENESTAR Y SALUD

MODELO DE EMPRESA SALUDABLE

Con una política de Salud y Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales que va más allá del mero cumplimiento de la normativa, nuestra entidad tiene su propio modelo de Empresa Saludable, que está centrado en la persona y cuenta con cinco ámbitos de actuación: Bienestar mental, Entorno laboral, Actividad física y alimentación, Entorno personal y Promoción de la salud. En 2017 se realizaron más de 600 actividades a nivel global.

Cada año desde hace cuatro se celebra la Semana MAPFRE, un evento global en el que en 2018 han participado 31 países.

Programa de voluntariado corporativo.

Actividades sociales

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Más de 6.745 voluntarios forman parte de este Programa global desarrollado a través de Fundación MAPFRE, que ha permitido realizar 1.263 actividades y beneficiar directamente a 93.672 personas en 2017. Se desarrolla en 26 países e implica a nuestra empresa en la mejora del bienestar de las personas más desfavorecidas y de la sociedad en general a través de cinco líneas de actuación: Nutrición, Salud, Educación, Medio ambiente y Ayuda en emergencias.

ACTIVIDADES SOCIALES

A lo largo de 25 años se vienen incrementando las actividades deportivas, culturales y de ocio que MAPFRE ofrece a sus empleados y familiares. Son un elemento integrador que nos permite descubrir y desarrollar nuevas competencias personales y profesionales enriquecedoras.

DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS (HR ANALYTICS)

BASE DE DATOS GLOBAL Y MODELOS PREDICTIVOS

La globalización de nuestra compañía nos llevó a la creación de una base de datos global que, actualmente, nos permite contar con la información de todos los empleados y desarrollar los procesos de la compañía.

Toda esta información nos ha permitido desarrollar en 2017 el primer modelo predictivo sobre la rotación de la plantilla.

PROCESOS DE RRHH Y GLOBALIZACIÓN

En Recursos Humanos hemos documentado todos nuestros procesos y, algunos de ellos, ya están globalizados. Esos procesos nos permiten ser más ágiles en nuestra forma de operar.

HITOS EN LA COMUNICACIÓN DE RRHH HACIA EL EMPLEADO

PERSONAS

En estos 25 años se han transformado los canales a través de los cuales Recursos Humanos se comunica con los empleados. Un claro ejemplo es la intranet, que ha evolucionado desde distintas versiones locales a Personas, un canal global desde el que Recursos Humanos pone a disposición de la plantilla su información, novedades y proyectos.

#retoDigital

“TODOS EN MAPFRE DEBEMOS ESTAR COMPROMETIDOS A APORTAR SOLUCIONES PARA ESTA NUEVA REALIDAD. LO QUE ESTÁ PASANDO EN DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y SOCIAL SON OPORTUNIDADES PARA NUESTRO NEGOCIO Y NUESTRA EMPRESA. EL GRAN RETO INTERNO SERÁ EL TENER UN EQUIPO HUMANO CAPAZ DE HACER FRENTE AL RETO DIGITAL”, ANTONIO HUERTAS, PRESIDENTE DE MAPFRE.

Por esta razón, MAPFRE lanzó en 2017 Reto Digital, la iniciativa estratégica de RRHH en curso más reciente, cuyo objetivo es 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, y el desarrollo de perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo.

