

# ¿QUIERES CRECER PROFESIONALMENTE? MAPFRE PONE A TU DISPOSICIÓN LAS HERRAMIENTAS QUE NECESITAS PARA CONSEGUIRLO





VISITA  
NUESTRA  
EDICIÓN  
DIGITAL

TEXTO SARA ELENA TORRES HORTAL | IMÁGENES ISTOCK Y ÁREA CORPORATIVA DE RRHH

Para MAPFRE, las personas están en el centro de su acción y desarrollarlas es una **prioridad estratégica** para nuestra entidad porque lo que diferencia a nuestra empresa es, precisamente, el equipo humano con el que cuenta. Ese desarrollo se extiende a todos los que formamos parte de esta compañía con el objetivo de que seamos mejores en nuestro trabajo.

Desarrollar ese potencial no es una tarea exclusiva de la empresa, sino que es responsabilidad de cada uno de nosotros. **Somos los protagonistas** de hacer crecer nuestro talento.

Ese crecimiento puede asegurar un incremento de la productividad en la empresa,

## TÚ ERES EL PROTAGONISTA DE TU DESARROLLO PROFESIONAL

pero, también, te ofrece la oportunidad de mejorar tu empleabilidad, adaptarte y reinventarte en nuestro actual entorno profesional. Hay que equilibrar las necesidades de negocio de la organización con los deseos, expectativas y el potencial de los empleados.

Proporcionarte oportunidades de aprendizaje y opciones de movilidad, propiciar, valorar y reconocer el mérito de las ideas, buscar tu mejor experiencia en la compañía y ofrecerte toda la información que necesitas son algunas de las herramientas que MAPFRE pone a tu disposición para tu desarrollo profesional.

### LA FORMACIÓN EN TU DESARROLLO PROFESIONAL

Es una de las primeras palancas en las que pensamos cuando



queremos desarrollarnos porque, para crecer y mejorar, es imprescindible la formación continua para adquirir nuevos **conocimientos, habilidades y hábitos**. A día de hoy, ya no sólo es importante haberse formado en una determinada profesión, sino renovarse constantemente para adaptarse a las necesidades de un entorno cada vez más cambiante. Se trata de una inversión para tu futuro a corto, medio y largo plazo.

En MAPFRE promovemos el **aprendizaje continuo y el desarrollo del conocimiento técnico** de los empleados a través de la Universidad Corporativa MAPFRE, poniendo el foco en:

- Ligar siempre el conocimiento a la estrategia y a los objetivos del negocio
- Fortalecer el conocimiento técnico y potenciar que se comparta

EN 2018, TODOS LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAMOS EN MAPFRE RECIBIMOS FORMACIÓN, LO QUE SUPUSO **1.467.368 HORAS DE FORMACIÓN**, ES DECIR, 41,5 HORAS DE MEDIA POR EMPLEADO.

- Aprovechar las ventajas de la formación interna
- Medir el impacto de la formación en el puesto de trabajo
- Implicar a la Dirección en la formación de los empleados
- Reforzar el conocimiento de la cultura MAPFRE

Con este enfoque estratégico, las herramientas que te ofrece MAPFRE para tu desarrollo en el ámbito de la formación son:

### Autoaprendizaje

Con Autoaprendizaje, MAPFRE pone a tu disposición un catálogo abierto de recursos formativos online con contenidos técnicos, tanto de tu función como de otras funciones de la compañía para que, según tus inquietudes, diseñes tu propia **ruta de aprendizaje**. Este catálogo se refuerza con contenidos transversales sobre habilidades, cultura y políticas globales.

Este material está a tu disposición a través de la plataforma Success Factors (si estás trabajando en España accedes desde el Autoservicio). El catálogo cuenta con más de 200 recursos formativos disponibles, y en 2018 se han registrado más de 5.200 auto inscripciones.

### Programas de mentorización

El mentoring es una herramienta basada en aprovechar la transferencia de conocimientos, valores y cultura

y en el aprendizaje a través de la experiencia. En MAPFRE se han implementado dos tipos: **mentoring tradicional** y **mentoring inverso**; en el primero, profesionales con perfiles senior y con gran experiencia ejercen de mentores de empleados con perfiles más junior, y en el mentoring inverso, empleados, habitualmente perfiles más juniors y digitales, trasladan a perfiles más seniors su experiencia en el uso de herramientas digitales, plataformas colaborativas, redes sociales y últimas tendencias, facilitándoles el aprendizaje en contenidos digitales para abordar con éxito el nuevo escenario digital y de transformación en el que se está moviendo nuestra compañía.

En general, la selección de los mentores y mentees se realiza por parte de cada entidad desde RRHH y las distintas áreas. En algunos países como Puerto Rico, también se da la opción de que los empleados se postulen como mentores, sobre todo para la opción de mentoring inverso. Si estás interesado en ser mentor, contacta con tu equipo de RRHH.

Este tipo de programas, que son un claro ejemplo de cómo la diversidad generacional es un valor para MAPFRE, comenzaron en 2018, que cerró el año con 215 mentores y 263 mentees en el mentoring tradicional, y con 64 mentores y 75 mentees en el mentoring inverso.



#### ENTRE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN QUE PODEMOS DESTACAR SE ENCUENTRAN:

EL DESARROLLO DE MÁS DE **70 PROGRAMAS GLOBALES DE CARÁCTER TÉCNICO Y TRANSVERSAL**, LIGADAS AL PLAN ESTRATÉGICO DE MAPFRE

LA CREACIÓN DE LAS **AULAS DE VENTAS Y CLIENTES**, DENTRO DE LA ESCUELA DE CLIENTES Y DESARROLLO COMERCIAL

LA PUESTA EN MARCHA DEL **AULA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DIGITALES**

LA FORMACIÓN TÉCNICO-COMERCIAL REPRESENTA EL **81,30%** DEL TOTAL DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA

**LA CREACIÓN DEL PROGRAMA GLOBAL DE SEGUROS**, DESTINADO A TODOS LOS EMPLEADOS, PARA REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS SOBRE SEGUROS, Y LOS PROGRAMAS GLOBALES TÉCNICO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NEGOCIO DIGITAL Y EXPERIENCIA DIGITAL DEL CLIENTE.

TODAS LAS ACCIONES DE APRENDIZAJE SE DESPLIEGAN A TRAVÉS DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA, FORMADA POR: **16 ESCUELAS, 10 AULAS DE CONOCIMIENTO, UN INNOLAB, TRES CAMPUS FÍSICOS -EN MADRID, MÉXICO Y BRASIL- Y NUESTRO ECAMPUS**, EL CAMPUS VIRTUAL QUE ES ACCESIBLE PARA TODOS LOS EMPLEADOS CON MÁS DE 1.000 CONTENIDOS EN DISTINTOS IDIOMAS.

Este año, con el programa formativo diseñado por MAPFRE para mentores y mentees, ya se han certificado en España los primeros 25 mentores por parte de la universidad Alfonso X el Sabio.

### Itinerarios formativos

Son rutas formativas diseñadas para determinados puestos de Negocio que establecen una formación técnica común para todos los empleados que ocupan dichos puestos en cada país. En 2018, se desplegaron los itinerarios formativos para tramitadores, emisores y gestores telefónicos dirigidos a más de 4.150 empleados del mundo.

Se trata de una formación anual y continua, para favorecer el desarrollo y crecimiento en la carrera profesional de esos puestos. La ejecución de los itinerarios formativos se realiza por parte de cada área de RRHH en coordinación con los expertos locales de cada país o región, en las distintas materias o áreas de negocio implicadas.

MAPFRE invirtió 15.462.601 euros en 2018 en formación, suponiendo 437 euros de inversión media por empleado.

### LA MOVILIDAD EN TU DESARROLLO PROFESIONAL

La movilidad sigue siendo clave en MAPFRE para tu desarrollo y para incrementar tu empleabilidad. Nuestra

EN 2018, HEMOS **SUPERADO EL OBJETIVO MARCADO DE TENER UN PORCENTAJE DE MOVILIDAD GLOBAL SUPERIOR AL**

**10,5% DE LA PLANTILLA**

Y HEMOS OBTENIDO UN PORCENTAJE DEL

**12,11% EN MOVILIDAD INTERNA,**

LO QUE SUPONE

**4.318 EMPLEADOS**

compañía apuesta por ella. En 2018, hemos superado el objetivo marcado de tener un porcentaje de movilidad global superior al 10,5% de la plantilla y hemos obtenido un porcentaje del 12,11% en movilidad interna, lo que supone 4.318 empleados

La movilidad te ofrece crecer profesionalmente porque enriqueces tu trayectoria laboral (al involucrarte en otros negocios, proyectos, herramientas...) y vives otras realidades y dinámicas que hacen aumentar tu conocimiento, visión y capacidad de plantear soluciones; aprendes a generar una mayor tolerancia ante nuevas situaciones y personas y logras una visión más amplia de la empresa.

A través de Success Factors, puedes acceder a todas las ofertas y solicitar las vacantes de tu país (Local) y a ciertas vacantes de otros países (Global), además de conocer qué está demandando nuestra empresa. Ese acceso está a tu disposición en la intranet global, en el espacio Personas-Tus oportunidades.

Además de la movilidad general, en MAPFRE existen otras experiencias de movilidad internacional —carrera internacional y movilidad temporal— destinadas a cubrir posiciones estratégicas en cualquier parte del mundo. Si

estás interesado formar parte de alguna de ellas, tienes que indicarlo en tu perfil de Success Factors para que MAPFRE pueda contar contigo en cuanto surja la necesidad de negocio.

La **carrera internacional** te permite desarrollarte en puestos de gestión o en aquellos que requieren un gran expertise, incrementando tu responsabilidad en otro país. Una gran mayoría de los miembros directivos han desarrollado parte de su carrera profesional fuera de su país de origen.

La **movilidad temporal** es un traslado de duración determinada a otro país que permite a los empleados identificados para ello, ya sea por su alto dominio de una función o por su visión global, que puedan, gracias a su aportación de valor, compartir bidireccionalmente mejores prácticas en las principales funciones. Dentro de esta movilidad, se encuadran los proyectos task force. Un total de 22 empleados han participado en estos proyectos en 2018.

### LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO EN TU DESARROLLO PROFESIONAL

Están destinados a reconocer:

- Tu contribución a la implantación de la estrategia
- Tu trayectoria
- Tu participación para la resolución de eventos significativos



DENTRO DE LA MOVILIDAD TEMPORAL, SE ENCUADRAN LOS PROYECTOS **TASK FORCE**. UN TOTAL DE

## 22 EMPLEADOS

HAN PARTICIPADO EN ESTOS PROYECTOS EN 2018.

- Tu participación en la consecución de resultados extraordinarios
- Tu compromiso con los comportamientos de MAPFRE y con la difusión de su cultura y valores
- Tus iniciativas innovadoras. Aquí se integra Innova, el programa de intraemprendimiento que apuesta por la capacidad de innovación de los propios empleados, los programas de reconocimiento de Turquía, Estados Unidos, MAPFRE TECH y, más recientemente, el que han puesto en marcha las Áreas Corporativas, destinados a reconocer los nuevos comportamientos de MAPFRE, claves en nuestro día a día: Colabora, Innova y Agiliza, tanto de forma individual como en grupo.

Para MAPFRE, valorar y reconocer el esfuerzo individual de cada empleado es clave.





En este sentido, el modelo de evaluación es el principal proceso a través del cual se valora y reconoce objetivamente la contribución individual de cada empleado con la estrategia, se identifica el talento interno y se conocen las fortalezas y las áreas de desarrollo de los empleados.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por tanto, **la evaluación del desempeño** es otra herramienta más que MAPFRE pone a tu disposición para tu desarrollo profesional, caminando hacia una cultura de alto rendimiento de la cual se beneficien la persona y la empresa.

En 2019 se ha implantado el **nuevo modelo de evaluación continua**, cuya base es poner



al empleado en el centro, y que tiene los siguientes objetivos:

- Generar más espacios de conversación enfocados a valorar esfuerzos, reconocer logros y orientar el trabajo que realizamos
- Impulsar la adopción de los nuevos comportamientos de MAPFRE mediante el feedback continuo y una evaluación 360, que permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos
- Impactar en la productividad mediante la definición y seguimiento de actividades clave que contribuyan al logro de los objetivos
- Identificar alto y bajo potencial a través de una valoración global más objetiva

Este nuevo modelo se realiza a través de SuccessFactors.

Una pieza más para apoyarte en tu crecimiento, en el que tú eres el protagonista.

## PLANES DE CARRERA Y DE DESARROLLO

MAPFRE te ofrece dos posibilidades compatibles como medio para tu progreso en la compañía: los planes de carrera y de desarrollo. En ambos casos, intervienen un conjunto de acciones en materia de formación, mentorización, retribución, movilidad y reconocimiento.

Los **planes de desarrollo** se diseñan de manera individualizada para determinados empleados y los **planes de carrera** se diseñan para colectivos clave de la compañía. Ambos, además, son elementos de retención del talento interno y de atracción del talento externo.

En 2018 se han desplegado los Planes de desarrollo individual y se han definido 3.702 planes de desarrollo individual.

Los planes de carrera se van desarrollando localmente bajo el paraguas de la estrategia de país o en global según la estrategia corporativa. En 2018, se han lanzado los planes de carrera para los perfiles de Actuarios, Auditores y de Suscriptores e Ingenieros de Riesgos Globales, estos dos últimos en MAPFRE GLOBAL RISKS y de Suscriptores también en MAPFRE RE. En total, se han desarrollado planes de carrera profesional para 1.888 empleados. En MAPFRE España existen ya desde hace tiempo estos planes para las distintas figuras dentro del colectivo Comercial: asesores comerciales, directores de oficina, jefes de oficina, asesores comerciales red específica y ejecutivos de cuentas.

## LA COMUNICACIÓN

Una **comunicación fluida** y la información constante de lo que ocurre en la empresa

## PLANES DE DESARROLLO

INDIVIDUAL (NÚMERO

Y % SOBRE TOTAL)

MAPFRE ESPAÑA **1.076 / 29,10%**

NORTEAMERICA **396 / 10,70%**

BRASIL **334 / 9,00%**

LATAM NORTE **454 / 12,30%**

LATAM SUR **559 / 15,10%**

EURASIA **325 / 8,80%**

Áreas Corporativas **273 / 7,40%**

Ud. de Reaseguro **68 / 1,80%**

Ud. de Riesgos Globales **71 / 1,90%**

Ud. de Asistencia **146 / 3,90%**

**TOTAL**  
**3.702 / 100%**

son importantes también en este proceso de crecimiento de las personas que formamos MAPFRE. Por ello, Recursos Humanos cuenta con **distintos canales**, entre otros el espacio Personas de la intranet, a través de los cuales se comunica con los empleados y desde los que pone a tu disposición la información y las herramientas que te estamos contando.

A todo ello se une que el desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador.

Como ves, son muchas las herramientas que MAPFRE pone a tu disposición para gestionar y desarrollar tu carrera, pero, en ella, tú eres el GRAN PROTAGONISTA. Así que, te invitamos a que aproveches al máximo todas las opciones que tienes disponible para desarrollar tu talento.

En todo este camino, el papel de los Recursos Humanos puede marcar la diferencia entre la satisfacción y el descontento del empleado. Por ello, recuerda que tu equipo de RRHH siempre está a tu disposición y es tu mejor partner para colaborar en tu desarrollo profesional.

