



Elena Sanz Isla, directora general de Recursos Humanos de **MAPFRE**

Somos una plantilla diversa, con talento y comprometida

Para MAPFRE las personas están en el centro de la estrategia, tal y como nos explica su directora de RRHH. Estamos en un mundo cada vez más digital, conectado y cambiante, y ante una sociedad que demanda nuevos servicios y actuaciones éticas y comprometidas y, por eso, MAPFRE es una empresa comprometida y en todo lo que hace intenta crear oportunidades para sus *stakeholders*. Sin olvidar que detrás de la digitalización y del mundo conectado, están las personas y que el éxito o el fracaso de la revolución digital estará condicionado por su capacidad para adaptarse a ese nuevo entorno, asegura Elena Sanz.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Nuestros principales objetivos son contar con personas alineadas y comprometidas con los valores MAPFRE y potenciar sus capacidades técnicas, globales y transformacionales que permitan su desarrollo profesional y personal. Queremos que nuestros profesionales sigan siendo los protagonistas de la evolución del día a día de la empresa.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Recursos Humanos es parte del negocio y trabaja para cumplir con las necesidades de todos los *stakeholders* de la empresa, para avanzar en los mercados en los que operamos y para contribuir de forma activa en la sociedad. La gestión de personas es clave para el negocio porque define el talento requerido, los conocimientos que se precisan y la consecución de los objetivos del negocio. Además, debe ser dinamizador del desarrollo dentro de la empresa y del compromiso con la organización.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

Creo que lo más relevante es que el ejecutivo de RRHH está al día de lo que sucede en el negocio, no es una figura ajena, y, además, forma parte de la definición de la estrategia global. Es una figura cada vez más abierta, más cercana, que apoya tanto a la dirección como a los empleados, que debe estar al tanto de las necesidades de todos y, sobre todo, estar permanentemente en contacto con las nuevas tendencias y la evolución en materia de gestión de personas. Debe conocer aspectos legislativos y también los que provienen de las nuevas tecnologías y la digitalización, sin olvidar el impacto de las nuevas generaciones y el envejecimiento de la población.

Además, debe tener un espíritu inclusivo y ser extremadamente ético, confidencial y respetuoso con todas las opiniones e ideas.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Somos alrededor de 36.000 empleados. Contamos con una plantilla dinámica, diversa y comprometida, tanto con los cambios que demanda el mercado

como con la transformación derivada de los nuevos requerimientos digitales. Es una plantilla preparada, con un alto nivel de cualificación técnica sobre los procesos de nuestros negocios, y también en el ámbito comercial. También es una plantilla diversa (81 nacionalidades distintas; el 52% son mujeres y cinco generaciones diferentes, 2.000 de ellos de la generación Z). Además, es importante destacar que es una plantilla inclusiva (más de un 2% está compuesta por empleados con alguna discapacidad). En resumen, somos una plantilla diversa, pero única, con talento y comprometida.

¿Qué valores persiguen en sus empleados?

La ética y los valores de MAPFRE (solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación y compromiso) son nuestro ADN y nuestra esencia. Es clave que todos desarrollemos un trabajo colaborativo, que potenciemos la creatividad y podamos tomar decisiones de forma ágil y eficaz. Además, queremos que todo ello se produzca dentro de un ambiente de comunicación, transparencia y respeto mutuo.

Y no menos importante es el compromiso con la sociedad, lo que potenciamos a través de políticas de igualdad e inclusión. Ese compromiso también se manifiesta a través de nuestro programa de voluntariado corporativo, en el que colaboran el 15% de los empleados en todo el mundo en campañas de acción social y de medio ambiente.

¿Es difícil en su sector hallar el perfil que buscan?

En MAPFRE demandamos perfiles de todo tipo: técnicos especialistas y otros más generalistas para los procesos de soporte. Es cierto que en determinadas posiciones, el nivel de conocimientos y experiencia que demandamos es difícil de encontrar de forma rápida. No obstante, en todo caso, antes de salir a buscar al mercado, realizamos una exhaustiva búsqueda interna, no solo en el país en el que necesitamos cubrir ese puesto sino que ofrecemos esa vacante a cualquiera de nuestros empleados en todo el mundo, a través de nuestro programa de movilidad interna internacional. Ya llevamos varios años demandando perfiles relacionados con el mundo

digital, con la analítica de datos, la ciberseguridad y otro tipo de puestos que han surgido a raíz de los cambios tecnológicos y digitales. En este caso hay mayor escasez de perfiles, pero estoy segura de que con la ayuda de las universidades y escuelas de negocio y a través de programas conjuntos de colaboración universidad-empresa cada vez será más fácil contar con estos perfiles.

¿Cómo es su política de movilidad interna?

Siempre ofrecemos en primer lugar esta posibilidad y de hecho, más de la mitad de nuestras vacantes se cubren así. Solo en los casos, en los que, pasado un plazo prudencial, no encontramos el perfil demandado dentro de la empresa, optamos por búsquedas externas. Creemos firmemente en el crecimiento, desarrollo y promoción de nuestros empleados.

¿Qué peso tiene la formación en su estrategia?

El aprendizaje siempre ha formado parte de la esencia de MAPFRE. Es algo consustancial a la empresa, pero hoy más que nunca adquirir conocimientos es clave para poder crecer en nuestro puesto y asumir nuevas funciones. Nuestra inversión en formación (solo en 2017 invertimos más de 20 millones) pone de relieve la importancia que le otorgamos. Todos los empleados reciben algún tipo de formación a lo largo del año, y además, ahora pueden elegir cursos adicionales a los definidos para su función a través del autoaprendizaje donde pueden optar a más de 1.000 contenidos de nuestra universidad corporativa. En ella contamos con 16 escuelas y varias aulas técnicas y de habilidades, cultura e idiomas, además de un espacio específico para la innovación, "Inno-lab". El campus virtual está desplegado en todos los países en los que estamos presentes.

La formación técnica y comercial representa el 75% del total y, además, contamos con programas de desarrollo y liderazgo.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

Es muy bueno. Lo sabemos porque lo medimos de forma objetiva, a través de encuestas de satisfac-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

ción. Además, también medimos el nivel de transferencia de los conocimientos al puesto, que es quizás más relevante, porque nos permite garantizar que estamos realizando la formación de manera adecuada. En todo caso, son los propios empleados y sus responsables los que nos ayudan tanto en la definición de los programas formativos como en la mejora de cada uno de los mismos.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

Sin duda alguna, el total alineamiento con la estrategia y necesidades de negocio, el mayor protagonismo del autoaprendizaje (que permite al empleado, por un lado, definir su propia ruta de aprendizaje y su propia carrera y, por otro, metodologías más digitales y *social learning*). Es fundamental seguir apostando por la formación interna (en MAPFRE el 70% de la formación es impartida por los propios profesionales internos) y también por el mentoring (tradicional e inverso), un proceso en total desarrollo en nuestra empresa, con la involucración actual de más de 400 empleados, tanto mentores como mentees.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Los proyectos de MAPFRE se lideran internamente, aunque en determinados hitos o partes del proyecto podemos solicitar ayuda externa para aportar objetividad, *expertise* (si no lo tenemos dentro), tendencias y valor añadido. No obstante, nunca delegamos externamente la gestión de un proyecto. La selección de los consultores se realiza, siempre, a través de un proceso de licitación, que aporta rigor, objetividad así como oportunidades para todos.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

MAPFRE ofrece una amplia serie de beneficios sociales que facilitan el bienestar y la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados. Estos beneficios se ofrecen a todos, independientemente de que el contrato sea fijo o temporal. En 2017, por

ejemplo, destinamos más de 180 millones de euros a beneficios sociales. Podemos destacar, entre otros, el seguro de salud, los sistemas de previsión social, los seguros de vida, las bonificaciones en los seguros, el premio de permanencia en la empresa, la ayuda escolar para los empleados y sus hijos, el premio a la natalidad. También ofrecemos ayudas económicas para empleados con hijos y/o cónyuges (o parejas) con discapacidad. Además, se facilitan ayudas a empleados con situaciones especiales, normalmente derivadas de problemas de salud, y ayudas económicas a jubilados de la compañía.

Asimismo, contamos con una red social, a través de la cual se ofrecen actividades deportivas, culturales y de ocio. Disponemos también del Programa "teCuidamos", un programa de fidelización para clientes y empleados, con ofertas especiales y descuentos, que ayudan a ahorrar en el día a día.

¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

Contamos con una política retributiva basada en criterios objetivos que usa criterios de meritocracia y transparencia y cuyo objetivo es la equidad interna y la competitividad externa. En todos los países contamos con bandas salariales por puestos adaptadas al mercado local. Tenemos planes retributivos específicos para determinadas posiciones y hemos desplegado un sistema de dirección por objetivos en todo el mundo. El cuadro base de objetivos se define por puesto y es igual en todos los países, lo que permite alinear los objetivos con la estrategia de la empresa. Además contamos con programas de bonus por proyecto y planes de reconocimiento. Y estamos actualmente implantando planes de acción por objetivos (OKAS).

La RSE forma parte indispensable de su estrategia de compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto?

La responsabilidad social ha formado parte de la esencia de MAPFRE y los empleados siempre han

sido colaboradores y solidarios. Destacaría dos programas: el euro solidario y el voluntariado corporativo. En enero de 2017 nace Euro Solidario en España, promovido desde MAPFRE y Fundación MAPFRE. Esta iniciativa ofrece la oportunidad a los empleados de España de donar un euro mensual de su nómina a un proyecto social elegido por ellos, con el compromiso de que por cada euro donado, MAPFRE aporta otro más. En 2017 se recaudaron más de 94.000 euros. Es una buena práctica que estamos empezando a compartir con otros países.

En cuanto al programa de voluntariado corporativo, se desarrolla en 26 países, a través de Fundación MAPFRE, y en el mismo participan más de 6.700 voluntarios (entre empleados y familiares), lo que demuestra que tenemos un equipo muy comprometido. Durante 2017 se organizaron más de 1.200 actividades en todo el mundo, beneficiando directamente a más de 93.000 personas. Es importante destacar que cerca del 15% de la plantilla ha tenido una experiencia de voluntariado.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

En MAPFRE creemos que, además de alinear a los empleados con la estrategia de la compañía, y con nuestros valores, la comunicación interna tiene un doble objetivo. Por un lado, contribuir al afianzamiento de los dos atributos que caracterizan a nuestros equipos: talento y el compromiso; y, por otro, como parte de nuestra estrategia de marca de empleador, destacando aquellos elementos diferenciadores que hacen de MAPFRE un gran lugar para trabajar, y que, en gran medida, trasladamos a través de los testimonios de los propios empleados.

Esta comunicación no solo tiene al empleado como receptor del mensaje, sino que se diseña pensando en su realidad y sus circunstancias, y por ello se plantea en base a dos principios. El primero es que la comunicación debe ser clara, directa y atractiva, y por ello se hace un gran esfuerzo por simplificar y sintetizar las comunicaciones. El segundo es que la comunicación debe ser personalizada, para poder contar a cada empleado lo que queremos contarle. Además, la credibilidad y la transparencia están siempre muy presentes en la comunicación que compartimos con los empleados. Para desplegar nuestra estrategia de comunicación apostamos por un mix de canales, internos y externos. Internamente contamos con una intranet, que cuenta con un espacio denominado "Personas", dedicado en exclusiva a toda la comunicación que se genera desde RRHH. De manera excepcional, apoyamos estas comunicaciones con correos electrónicos, cartelería, pantallas en los centros de trabajo, etc.

Por otro lado, de manera habitual, hacemos difusión externa de muchos de los temas que previamente hemos trasladado al empleado a través de la intranet. Tenemos mucha presencia en redes sociales, y en especial, este tipo de mensajes los difundimos a través de LinkedIn y Twitter. Asimismo, contamos con una app, también denominada "Personas", a través de la cual estamos trabajando en comunicaciones personalizadas, incluso a nivel individual, de modo que el empleado reciba una notificación en su móvil, reforzando y haciendo así más especiales los momentos identificados en el desarrollo de cada empleado ■



Elena Sanz Isla junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.