

La gestión de personas en MAPFRE

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Mapfre (Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España) es una empresa multinacional española, líder en el sector del seguro fundada en 1933. Las actividades del grupo se desarrollan a través de cuatro unidades de negocio: Seguros; Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales; Global Risks y Reaseguro.

Está presente en los cinco continentes y es la aseguradora número uno en el mercado español, la tercera en América Latina y uno de los grupos aseguradores europeos más grandes por volumen de primas. En 2020 cuenta con más de 35.000 empleados (11.000 en España), cerca de 5.300 oficinas propias y alrededor de 29 millones de clientes, con unos ingresos consolidados en 2019 de 28.472 millones de euros.

Mapfre apuesta por el desarrollo de un modelo de gestión de personas que contribuye a la creación de valor de la empresa intentando transformar la compañía en un entorno donde se favorezca el compromiso de los empleados, así como potenciar el desarrollo de sus habilidades técnicas que fomenten esta transformación.

La gestión del talento en Mapfre es uno de los grandes pilares del plan estratégico de recursos humanos cada año, ya que la captación, retención y desarrollo del talento se toma como un proceso indispensable para mantener un flujo continuo de talento a lo largo de todas las áreas de la compañía. Una adecuada gestión del talento se hace necesario como catalizador para unir a las nuevas generaciones y la transformación digital a la que se tiene que hacer frente. Por esta razón, desde el 2015 hasta el día de hoy, Mapfre empezó a desarrollar la gestión del talento como parte de la planificación estratégica de la compañía.

Para ello, se realiza una búsqueda e identificación de empleados que presenten buen rendimiento y un alto potencial, -a partir de criterios y fórmulas internas- y se “invierte” en ellos, no sólo económicamente (subiendo sus salarios), sino también dándoles programas de formación e incluyéndolos en programas de reconocimiento laboral. Dentro de las políticas de gestión del talento cobra importancia la figura del perfil estratégico, es decir, aquellos perfiles más necesarios e importantes en función de las necesidades y el desarrollo de negocio presente y futuro. En este

sentido, la gestión del talento proporciona apoyo y reconocimiento a estos perfiles, con el objetivo de mantenerlos en la empresa y mejorar su nivel de satisfacción dentro de ella.

Con la labor de proporcionar una base datos de apoyo a todo este proceso, Mapfre cuenta con la MGTN (MAPFRE GLOBAL TALENT NETWORK), que agrupa a más de 4.500 empleados de todo el mundo. Se han identificado un total de unos 60 perfiles estratégicos, mediante modelos predictivos y estadísticos y herramientas de soporte tecnológicas como *Success Factors*, que han facilitado la mejora del proceso y lograr que la gestión del talento sea una función integrada en el día a día.

Por otro lado, la compañía apuesta de manera decidida por la diversidad en diferentes ámbitos (género, cultural, generacional, funcional) apoyada por la Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, de 2015. Así, en el año 2018, del número total de incorporaciones realizadas en Mapfre, el 59,4% fueron para mujeres, mientras que el Consejo de Administración está formado por cuatro mujeres, representando un 28,6% en 2018.

Mapfre cuenta en su plantilla con un total de 91 nacionalidades, lo que permite generar diferentes tipologías de talento a partir de las experiencias profesionales y la cultura que aporta cada empleado a la organización. De modo que puedan complementarse, ayudarse o aprender unos de otros (Informe Integrado Mapfre, 2018).

La gestión de los empleados en Mapfre

Según Rocío Aragonés, subdirectora general de Recursos Humanos, con relación al reclutamiento y selección, la empresa busca perfiles de empleados relativamente sencillos que cumplan las siguientes características: un alto sentido de pertenencia, profesionalidad, trabajo en equipo y creatividad (Saénz Blanco, 2019).

Mapfre es innovadora en lo que a reclutamiento se refiere y ha desarrollado una herramienta digital que permite gestionar los procesos de selección, conectándolos con las redes sociales y potenciando su impacto. Según se recoge en su Informe de Responsabilidad Social Corporativa (2018) para el reclutamiento externo, además de contar con los portales de empleo más comunes (como InfoJobs o LinkedIn), Mapfre utiliza una “*Career Page*”, en la que se publican diferentes ofertas de empleo y de prácticas formativas. También cuentan con un canal de “*Referral*” como una fuente de reclutamiento adicional, que hace partícipes a los empleados de la empresa de todo el proceso.

Por otra parte, Mapfre apuesta por el talento joven y, para ello, cuenta con diferentes programas: “*Crece con nosotros*” ofrece una primera oportunidad en el mundo laboral y permite a los estudiantes complementar su formación académica con una formación empresarial y los

“Programas Trainee” cuyo objetivo es atraer a los estudiantes con mayor potencial y desarrollarlos dentro de la empresa.

En cuanto a los procesos de formación, la compañía concede gran importancia a los mismos y dicen: “impulsar la formación como pilar para el progreso tanto personal como social de las personas”. En formación interna, MAPFRE dedicó más de 18 millones de euros en 2018, impartándose al 100% de la plantilla con un total de 1.518.411 horas (44,23 de media por persona) (Mapfre, 2019).

La formación se oferta de muy diversas maneras: en primer lugar, se organizan congresos y jornadas, tanto en formato presencial como online, sobre temas de actualidad en los que participan expertos en materias que van desde la salud o la seguridad vial hasta la cultura aseguradora y el arte. A su vez, Mapfre proporciona el acceso a una formación e-learning, compuesta por cursos online y webinars, que es el fruto de la evolución de las posibilidades de la educación online y que tiene por objetivo facilitar esta formación a los trabajadores, permitiéndoles una mayor flexibilidad en el acceso a este tipo de formación. Siguiendo en esta línea de formación flexible, Mapfre se ha unido a la UNED para así poder ofrecer un catálogo de cursos gratuitos online y que están “enfocados en la innovación educativa y educación inclusiva, seguridad vial, salud, prevención y cultura financiera y aseguradora” (Mapfre, 2019).

Por otra parte, en el año 2014 se creó la universidad corporativa Mapfre, iniciativa bajo la cual dicha compañía se encarga de la formación de todos sus empleados, tanto a nivel local como a nivel internacional; formación que abarca desde el nivel profesional como en los valores y en la visión y misión de Mapfre, sin olvidar el desarrollo personal. Esta universidad está compuesta por un Campus virtual (eCampus), único y común para todos los estudiantes, así como de varios campus físicos, ubicados en distintos países como España (Campus Monte del Pilar), México y Brasil, y teniendo como proyecto la apertura de más campus en otras zonas geográficas.

Esta universidad corporativa está compuesta por cuatro “Escuelas de Conocimiento”: escuelas técnicas, escuelas transversales, escuelas de liderazgo y escuelas de desarrollo profesional.

Fuentes de información utilizadas

- Fuentes, P. (2018) La gestión proactiva e integral del talento, una ventaja competitiva de Mapfre. Revista Mundo Mapfre nº 99-1 Disponible en:

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.c?idImagen=1110756

- Mapfre (2018). Informe de Responsabilidad Social Corporativa. Disponible en: <https://www.mapfre.com/corporativo-es/negocio-responsable/informesanuales/informes-anuales-corporativos.jsp>
- Mapfre (2018). Informe Integrado 2018. Disponible en: https://www.mapfre.com/corporativo-es/imagenes/informe-integrado-mapfre-2018_tcm884-539104.pdf
- Mapfre (2019). La gestión proactiva e integral del talento, una ventaja competitiva de MAPFRE (Personas Mapfre). Disponible en: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.c?idImagen=1110756
- Mapfre (2020). Resultados anuales 2019 Disponible en: https://noticias.mapfre.com/media/2020/02/RESULTADOS-Anuales-2019_ESP.pdf
- Mapfre (24/01/2020). El blog de Mapfre: *La educación, clave para un desarrollo en igualdad de oportunidades*. Disponible en: <https://blogmapfre.com/hogar/laeducacion-clave-para-un-desarrollo-en-igualdad-de-oportunidades>
- Saénz Blanco, M.T. (2019). Entrevista. Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Nº 144
- Top Employers Institute (2020). Las compañías Top Employers España 2020. Disponible en: <https://www.topemployers.com/globalassets/documents/es/2020/january/lascompanias-top-employers-espana-2020.pdf>
- Web corporativa de Mapfre <https://www.mapfre.com/corporativo-es/>

Palabras clave: Mapfre, Recursos Humanos, Formación, Gestión del Talento, Gestión de la Diversidad.

Fecha del caso: marzo de 2020.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de los recursos humanos identificados en el caso?
2. Analice la relación entre la gestión del talento y la gestión de la diversidad llevada a cabo por Mapfre.