

¿Preparados para
el envejecimiento? Hablar de pensiones
es hablar de seguros

EL MUNDO DE MAPFRE

#96

**SENDAS DEL
CONOCIMIENTO,**
UNA AMBICIOSA
INICIATIVA CON LA
QUE GANAMOS
TODOS

EL SERVICIO DE
ESTUDIOS DE
MAPFRE NOS DA LAS
PREVISIONES DE
CRECIMIENTO
ECONÓMICO

**MAPFRE, UN CASO
DE ESTUDIO PARA
EMPRESAS LÍDERES**





Crecemos con tu confianza

En MAPFRE, queremos seguir siendo tu aseguradora de confianza. Con más de 37 millones de clientes en 45 países trabajamos por un crecimiento sostenible en el ámbito social, económico y medioambiental.


800 AÑOS
UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA
1218 - 2018

mapfre.com



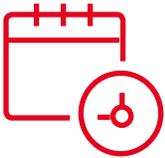
MAPFRE

Tu aseguradora de confianza

LLAMADA A LA ACCIÓN

EL DATO
18,4

MILLONES DE EUROS
INVERTIDOS POR
MAPFRE EN
FORMACIÓN EN 2016



NO HACER NADA ES LA PEOR RECETA PARA EL ENVEJECIMIENTO. Y ESTO SIRVE PARA LAS PERSONAS, PERO TAMBIÉN PARA LAS EMPRESAS

No hacer nada es la peor receta para el envejecimiento. Con esta frase se titula nuestro tema de portada, que analiza el futuro de las pensiones, qué podemos/debemos hacer para asegurarnos una situación económica desahogada en la jubilación, y el papel de las aseguradoras en la construcción de nuestro ahorro. Sin duda, un tema que despierta el interés de muchos, que nos planteamos ahora qué pensión cobraremos en el futuro.

Queremos utilizar esta frase como llamada a la acción, no solo respecto a nuestro futuro económico, sino en general: no hacer nada es la peor receta para el envejecimiento. Y esto sirve para las personas, pero también para las empresas. Por eso, en MAPFRE no nos paramos. En este número, queremos hacernos eco de algunos de los muchos proyectos que tenemos en marcha. Porque queremos seguir cumpliendo años como empresa de la mejor forma posible. Y para ello hay que moverse.

Sendas del Conocimiento es una de estas iniciativas que ha puesto en marcha MAPFRE recientemente. Se trata de un proyecto clave en la gestión del aprendizaje, que permite adaptarlo a la estrategia de cada negocio y función.

La actividad de nuestro Servicio de Estudios también está presente en las páginas de esta revista. En concreto, el informe *Panorama*, que permite conocer cómo evoluciona la situación económica global y en diferentes zonas del mundo, con especial atención al mercado asegurador.

Encontrarás también información sobre el *design thinking*, una metodología de trabajo para desarrollar la innovación reduciendo los riesgos, que ya se utiliza en MAPFRE.

Y además, reportajes sobre la actividad de nuestros peritos en distintas partes del mundo; la presentación del caso MAPFRE en el Instituto San Telmo; la Dirección Corporativa de Tecnología y Procesos, que diseña, planifica y gestiona las tecnologías de MAPFRE; la campaña de Naciones Unidas Slow Down, a la que se ha unido Fundación MAPFRE con el fin de reducir accidentes en carretera a través de la disminución de la velocidad... Y muchas cosas más.

Como no podía ser de otra forma, terminamos con otra llamada a la acción: por favor, léenos y valora los artículos. Gracias.

#96

STAFF

Presidente del Consejo Editorial
Antonio Núñez

Directora
Luz García Cajete

Han colaborado en este número
Pablo Fuentes, María Jesús
Pérez Fuentes, David Rubio,
Andrea Burgui, Javier Fernández,
Joaquín Hernández y Paula
Susaceta

Edición
Violeta Mateo Román

Edita
Dirección de Comunicación
de MAPFRE

Diseño y maquetación
Moonbook

Distribuye
Editorial MAPFRE, s.a.
Ctra. Pozuelo, 52
28222 Majadahonda, Madrid
Tel: 91 581 53 57/ Fax: 91 581 18 83
edimap@mapfre.com

Imprime
Gráficas Monterreina

Depósito Legal
M.1.017-1993

ISSN
1132-9068

VALORA NUESTROS ARTÍCULOS EN
WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM/REVISTA96

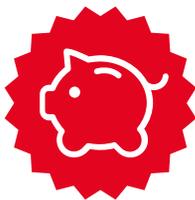
ESPERAMOS TUS COMENTARIOS
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL



06 EN PORTADA

El futuro de las pensiones.

El esquema actual, basado en la solidaridad intergeneracional, ha funcionado durante muchos años sin especiales dificultades hasta que el envejecimiento ha ido cambiando las reglas del juego.



12 PERSONAS MAPFRE

Sendas del conocimiento, una ambiciosa iniciativa para la gestión del aprendizaje en MAPFRE con itinerarios y rutas profesionales tanto globales como locales.

16 TEMAS MAPFRE

Presentamos la Dirección Corporativa de Tecnología y Procesos de MAPFRE, conocida por todos los empleados como “la DCTP”, que diseña, planifica y gestiona las tecnologías de MAPFRE.

20 ACTUALIDAD

MAPFRE es una empresa de la que se puede aprender mucho y por eso el “**Caso MAPFRE: hacia el crecimiento rentable**” ha sido analizado en el programa ADEL.

26 CLAVES

La metodología de trabajo conocida como **Design Thinking** permite enfocar la innovación en entornos inciertos de forma ágil.



32 ANÁLISIS

El informe **Panorama del Servicio de Estudios de MAPFRE** analiza la situación económica global y en diferentes zonas del mundo, con especial atención a la evolución del mercado asegurador.



DESCARGA EL INFORME
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL

38 PROTAGONISTAS

Peritos, profesionales que determinan las consecuencias económicas derivadas de un siniestro.

43 NOTICIAS

52 ESTAR BIEN

El estrés. La clave está en gestionarlo bien.

56 FUNDACIÓN MAPFRE

Naciones Unidas insta a organizaciones y ciudadanos a unirse a la campaña **#SlowDown** para reducir los accidentes de tráfico.



SIGUE LA CAMPAÑA **#SLOWDOWN**

62 NOTICIAS FUNDACIÓN



VISITA LA **GALERÍA DE IMÁGENES**
EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL



No hacer nada es la peor receta frente al envejecimiento

Cuando el canciller Otto von Bismarck decidió que la edad de jubilación debía fijarse en los 65 años, en el último tercio del siglo XIX, una gran parte de los trabajadores de entonces no llegaba a cumplir esa edad, y los que llegaban sobrevivían una media de 9 años cobrando su pensión.

TEXTO **JAVIER FERNÁNDEZ** | ILUSTRACIONES **GETTY IMAGES Y THINKSTOCK**

Hoy, casi un siglo y medio después, los mismos 65 años siguen siendo la edad de referencia para la jubilación que todos tenemos en la cabeza, aunque cada vez más países han tenido que ir desplazando esa condición hacia los 66, 67 o incluso más años, ya que esos nueve años de pensión que, de media, cobraban los jubilados en el año 1900, hoy se han convertido en alrededor de 15 para la mayoría de las regiones y países, aunque hay casos, como el de España, en el que la supervivencia a los 65 años ya se sitúa camino de los 20. Es decir, lo que es una excelente noticia, que las personas vivan más años, se ha convertido en un problema para los estados, porque el envejecimiento está tensando en exceso las costuras de lo que conocemos

CADA DÍA, **LA LONGEVIDAD
AL NACER AUMENTA
EN SEIS HORAS**

LAS PENSIONES
AVANZAN HACIA EL

50%
DEL ÚLTIMO SALARIO DEL
TRABAJADOR

como sociedad del bienestar, especialmente en relación a las pensiones.

A estas alturas, nadie discute que el envejecimiento se ha convertido en un problema global y además creciente, ya que cada día la longevidad de las personas al nacer aumenta en aproximadamente 6 horas. Pero es un problema que no afecta por igual, porque su impacto está focalizado —como explicamos en página 10—. Con independencia de la posición de partida de cada región del mundo, lo cierto es que en el año 2050 todos los países tendrán el doble de personas mayores de 65 años que las que tienen en la actualidad y esto producirá profundos cambios sociales para los que conviene ir adaptándose.

SE NECESITAN ENTRE

18-20 AÑOS

**PARA GENERAR UNA PENSIÓN
COMPLEMENTARIA**

PENSIONES MENGUANTES
GENERARÁN **JUBILADOS
EMPOBRECIDOS**

¿Por qué afecta especialmente a las pensiones?

Porque la mayoría de los países que tienen algún tipo de esquema público de previsión lo han construido con base en un esquema de reparto, es decir, los trabajadores activos aportan una parte de su salario para pagar las pensiones de los jubilados que, a su vez, hicieron lo propio en su momento. Y así será también en el futuro, a medida que los trabajadores alcancen la edad de jubilación, se confía en que los trabajadores más jóvenes financien cada mes su pensión.

Este esquema, basado en la solidaridad intergeneracional, ha funcionado durante muchos años sin especiales dificultades hasta que el envejecimiento ha ido cambiando las reglas del juego. Los pensionistas cada vez viven más años, por tanto consumen ampliamente el dinero que a lo largo de su vida aportaron para las pensiones de sus mayores y, por culpa de la demografía, cada vez han ido naciendo menos niños, es decir, menos futuros trabajadores que afronten el pago de esa pensión. Adicionalmente se ha producido un tercer efecto: la reciente crisis económica ha ocasionado que en algunos mercados las personas que tienen que pagar las pensiones tengan un salario más bajo que la pensión que cobran los nuevos jubilados a medida que se retiran del mercado laboral.

Todos los países, con mayor o menor celeridad, han ido actuando para afrontar esta falta de sostenibilidad financiera creciente del sistema. En general han adoptado reformas basadas en incrementar los ingresos futuros del sistema, creando fondos que crecen en las fases de expansión económica para compensar los déficits de los peores ejercicios o actuando sobre los elementos que condicionan la cuantía de la pensión, que son básicamente tres:

- **Retrasar la edad de jubilación:** cada año que se desplaza se produce un doble beneficio, teóricamente el trabajador sigue cotizando y, en segundo lugar, cobrará un año menos de pensión en el conjunto de su vida.
- **Tomar más años para calcular sus derechos,** es decir, calcular cuál debe ser su pensión según todo lo que ha aportado al sistema a lo largo de su vida laboral, y no en una serie limitada de años, generalmente los últimos. Esto produce una disminución de la pensión porque en los primeros años los salarios son más bajos y por tanto también las cotizaciones.
- **Encarecer la pensión mediante reformas paramétricas:** exigir un mayor número de años trabajados y cotizados para “empezar” a tener derecho a percibir una pensión, o bien

condicionar la evolución futura del sistema no a la inflación, sino a otros elementos como la productividad, la evolución de los salarios que afrontan el pago, o a la propia “salud” financiera del sistema de pensiones.

¿Qué solución ha adoptado cada país?

La mayoría de ellos las tres, o una mezcla de las tres. No hay un estándar para afrontar este problema. Lo que sí hay es una coincidencia cada vez más generalizada sobre que la cuantía de las pensiones tenderá a reducirse: siempre habrá pensiones públicas porque las avalan los Estados, pero no serán suficientes. También hay un consenso sobre que ningún sistema puro, ni el de reparto ni el de capitalización, como es el modelo chileno, tienen ya capacidad para actuar en solitario. Por esta razón, la mayoría de los países viene optando por desarrollar de forma conjunta los dos modelos de ahorro previsión: reparto y capitalización.

El objetivo es sencillo de entender pero difícil de aplicar. Hay que conseguir que los trabajadores ahorren para su propia jubilación, no solo para pagar las pensiones del sistema de reparto, porque las pensiones públicas van a ser cada vez más ajustadas. En la mayoría de los países la tasa de sustitución se sitúa ya como mucho en el 50%

sigue en página 11 >



HABLAR DE PENSIONES ES HABLAR DE SEGUROS

Aunque son varios los agentes financieros que ofrecen productos de ahorro relacionados con las pensiones, lo cierto es que los verdaderos especialistas en gestionar el futuro son las compañías aseguradoras.

De entrada, son las únicas expertas en inversiones a medio y largo plazo. No es lo mismo gestionar riesgos de un cliente a uno o dos años, que hacerlo para un periodo de 30 o más años, lo que requiere una especialización y unas capacidades financieras para la gestión de ese tipo de riesgos que solo está al

alcanzar de las compañías aseguradoras de vida.

Adicionalmente, el seguro asume también el riesgo de longevidad, es decir, cuando una compañía compromete con un cliente que le va a pagar una renta vitalicia, lo hará hasta el final, con independencia de que esa persona acabe viviendo más años que los que se estimaron para su cohorte de población, lo cual convierte a los productos aseguradores en los que mejor actúan como complemento de renta de las pensiones públicas.

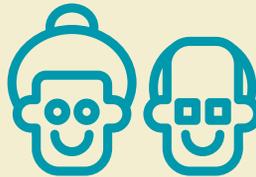
En definitiva, las compañías aseguradoras, especialmente aquellas más solventes, son el compañero más confiable cuando se trata no solo de hablar de futuro sino de preparar el futuro de cada uno de nosotros.

EL PROBLEMA DEL ENVEJECIMIENTO ESTÁ FOCALIZADO

LA POBLACIÓN MAYOR DE 65 AÑOS REPRESENTA SOLO UN 8% DE LA POBLACIÓN MUNDIAL, LUEGO NO ESTARÍAMOS HABLANDO DE UN PROBLEMA SINO DE UNA LLAMADA DE ATENCIÓN, YA QUE LAS PREVISIONES ADVIERTEN DE QUE SERÁ DEL 16% EN EL AÑO 2050. SIN EMBARGO, EL ENVEJECIMIENTO YA ES UN PROBLEMA PARA LAS REGIONES DEL MUNDO QUE ESTÁN EN LA ÓRBITA DE LA OCDE Y MUY ESPECIALMENTE PARA LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES EUROPEOS, ESTANDO LA MAYOR GRAVEDAD EN ESPAÑA, DONDE SE COMBINA EL EFECTO DE SER UNO DE LOS TRES PAÍSES MÁS LONGEVOS DEL MUNDO CON EL DE TENER UNA BAJÍSIMA TASA DE NATALIDAD.



3ª EDAD

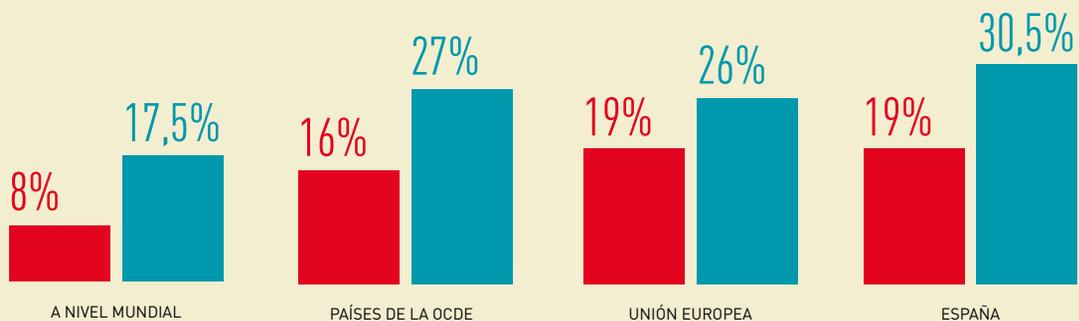


NIÑOS



EL ENVEJECIMIENTO SE MULTIPLICARÁ POR DOS:

MAYORES DE 65 AÑOS EN LA ACTUALIDAD
PREVISIÓN 2050



> viene de página 9

(cuantía de la pensión en relación al último salario que se percibió como trabajador). Esta es la tendencia, incluso para países como España o Grecia donde la Comisión Europea advierte de que habrá reducciones superiores al 30% de sus tasas de sustitución en los próximos años.

El ejemplo británico

Cada país tiene su modelo de ahorro-previsión para complementar las pensiones públicas pero, en general, todos son obligatorios o semi-obligatorios; ligados a la vida laboral, que es cuando los trabajadores tienen capacidad de ahorro; y basados en esquemas incentivados: el empleado aporta y el empresario y/o el Estado complementan ese ahorro.

No hay un modelo mejor que otro ni todos sirven para todos los países, pero el esquema británico, todavía en fase de implantación, se considera un ejemplo muy exportable con las lógicas adaptaciones nacionales. Los británicos obligan por defecto a todos los trabajadores a que destinen una parte de su sueldo a ahorrar para su propia jubilación. El empresario pone otra parte y el Estado también impulsa este ahorro mediante incentivos fiscales. Cuando este modelo esté generalizado a todo el mercado laboral, en 2018, cada trabajador destinará un 8% de su salario a construir su futura pensión. Un 5% lo pondrá él de

su bolsillo, un 2% el empresario, y un 1% el Estado mediante la fiscalidad. La peculiaridad de este sistema es que todos los trabajadores, por el hecho de serlo, entran en el esquema de ahorro obligatorio, pero aquellos que expresamente lo manifiesten se pueden salir y no ahorrar. Aun así, periódicamente el empresario les vuelve a incorporar y estos tienen que salirse expresamente de nuevo si no desean ahorrar para su jubilación.

Las pensiones golpean en la línea de flotación de los países

Los países emergentes, que tienen poblaciones escasamente envejecidas y además mantienen tasas de natalidad elevadas, no tienen el problema sobre la mesa. Pero en los países más desarrollados, entorno OCDE y muy concretamente Europa, el abordar los distintos efectos del envejecimiento no puede esperar, porque golpea de pleno la economía, no solo por el gasto, mayor consumo de sanidad y dependencia, sino también por el ingreso, porque pensiones menguantes producen jubilados empobrecidos que verán muy reducida su capacidad de compra y esto, más pronto que tarde, acabará afectando al consumo y a la actividad económica. Parece que hablar del año 2030 o 2040 es hablar del futuro, pero en materia de ahorro-previsión es hablar de mañana o, como

mucho de la “próxima semana”, porque el ahorro-previsión necesita tiempo para desplegarse para ser plenamente efectivo. Se precisan no menos de 18-20 años para generar una pensión complementaria suficiente para compensar la reducción de las pensiones públicas. Esto quiere decir que si mañana por la mañana los trabajadores comienzan a ahorrar para su propia pensión con un modelo similar al inglés, vinculado a su trabajo, todos obtendrán un complemento de pensión desde ese mismo momento, porque un euro ahorrado es el doble que no tener ahorro. Pero el beneficio será completo para los que ahora están por debajo de los 45 años, porque cuando se jubilen habrán estado ahorrando para su pensión al menos 20 años y tendrán un patrimonio suficiente para complementar las pensiones públicas, precisamente cuando se estima que estas estén en sus tasas de sustitución más bajas.

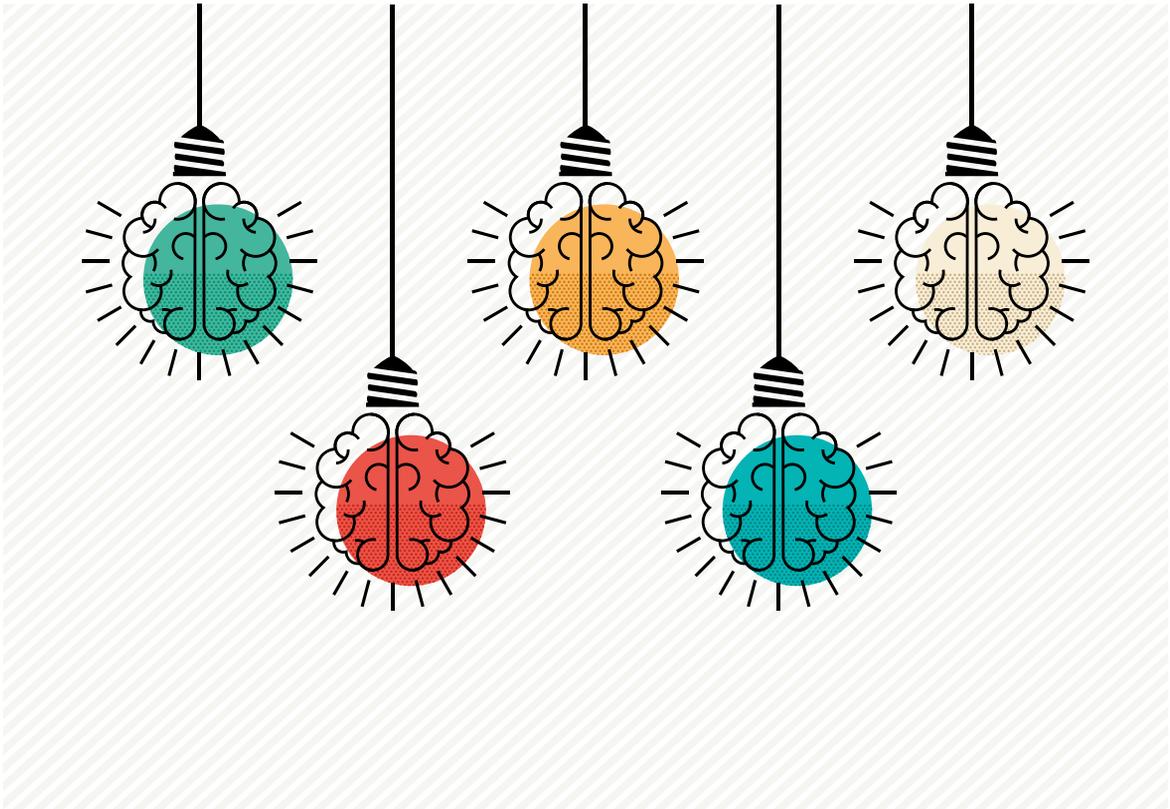
Frente a una realidad como el envejecimiento, la peor receta es no hacer nada. Si no se actúa con previsión, con tiempo, nos podemos encontrar con que un 30% de los ciudadanos no solo está jubilado, y lógicamente no trabaja, sino que además tendrá una capacidad de compra muy baja y entonces, ¿quién alimentará la demanda económica y el consumo?





VISITA LA
UNIVERSIDAD
CORPORATIVA
EN LA INTRANET
GLOBAL

Sendas del Conocimiento: MAPFRE adapta el aprendizaje a la estrategia de cada negocio y función



TEXTO **PABLO FUENTES** | ILUSTRACIÓN **THINKSTOCK**

**Es un proyecto clave que va a garantizar a la organización
disponer de los recursos formativos necesarios para el desarrollo
de las personas y el apoyo al negocio.**

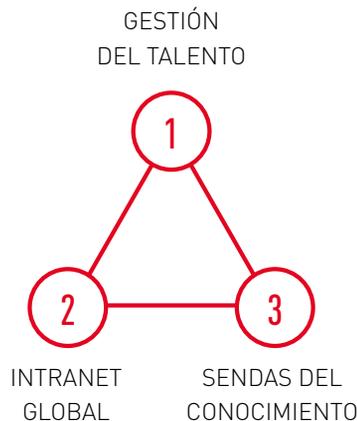
La formación es un elemento esencial para MAPFRE. Así lo reflejan las principales magnitudes de formación de la compañía en 2016: una inversión de 18,4 millones de euros, 1,5 millones de horas y más de 270.000 asistencias de formación que recibió más del 99% de la plantilla. Este compromiso de MAPFRE por el desarrollo de sus profesionales tiene dos premisas importantes: ha de estar siempre alineado con la estrategia y focalizado en los conocimientos técnicos de nuestros negocios.

Tras el despliegue global de la Universidad Corporativa con 16 escuelas técnicas de conocimiento, cinco aulas, un Innolab, tres campus presenciales (Madrid, Ciudad de México y São Paulo) y el eCampus con más de 700 programas formativos online, el Área Corporativa de Recursos Humanos puso en marcha en 2016 la iniciativa Sendas del Conocimiento, un ambicioso reto.

Sendas del Conocimiento da respuesta a dos cuestiones relevantes. Por un lado, garantiza que los planes de formación tanto corporativos como locales incluyan los conocimientos necesarios para cada función. Por otro, identifica conocimientos en alguna de las funciones de la compañía para los que aún no se habían desarrollado recursos formativos.

EL COMPROMISO DE MAPFRE POR EL DESARROLLO DE SUS PROFESIONALES DEBE ESTAR **ALINEADO CON LA ESTRATEGIA,** Y PONER EL FOCO EN LOS **CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE NUESTROS NEGOCIOS**

TRES PILARES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN MAPFRE



El proyecto se convierte así en un elemento fundamental en la gestión del aprendizaje y conocimiento en MAPFRE transformando el conocimiento en recursos formativos a través de itinerarios alineados con la estrategia.

Pero, ¿cuál es la senda que sigue el conocimiento en MAPFRE? El Plan Estratégico y el mapa de funciones de la compañía marcan el punto de partida, siempre con la misión, como hemos señalado, de ligar el aprendizaje a los objetivos de cada función. A partir de aquí la iniciativa se estructura en cuatro fases.

1. La primera de ellas consiste en identificar los conocimientos que cada empleado debe tener o adquirir para realizar su trabajo de forma óptima, según la función que desempeñe. Este proceso se lleva a cabo a junto con las áreas corporativas, los países y las unidades de negocio. Por ejemplo, en la Función Actuarial, se han identificado cuatro áreas de conocimiento: Tarificación, Provisiones Técnicas, Modelos Predictivos y Riesgo Asegurador. Para cada una de ellas, se identifican conocimientos concretos, como técnicas de tarificación tradicionales y avanzadas (para Tarificación), cálculo de provisiones técnicas o

provisión de primas (para Provisiones Técnicas), cálculo y elaboración de modelos predictivos en función de la naturaleza predictiva (para Modelos Predictivos) o técnicas para la medición del riesgo asegurador (para Riesgo Asegurador).

2. En una segunda fase, el objetivo es transformar estos conocimientos clave en recursos formativos.
3. Tras identificar los conocimientos por función y transformarlos en recursos formativos, en la tercera fase se diseña el inventario de recursos y se establecen itinerarios formativos por puesto.
4. Finalmente, en la cuarta y última etapa se despliega el conocimiento a través de las escuelas y aulas de la Universidad Corporativa de MAPFRE, llegando a todos los empleados del mundo.

Sendas del Conocimiento introduce además el concepto de autoaprendizaje, un modelo en el que MAPFRE está avanzando y que permite al empleado elegir parte de su aprendizaje de un amplio catálogo de recursos formativos, tanto relacionados con su ámbito funcional como con otras funciones. El autoaprendizaje favorece la movilidad funcional y geográfica de los empleados

y supone un paso muy importante en la gestión de la formación en MAPFRE.

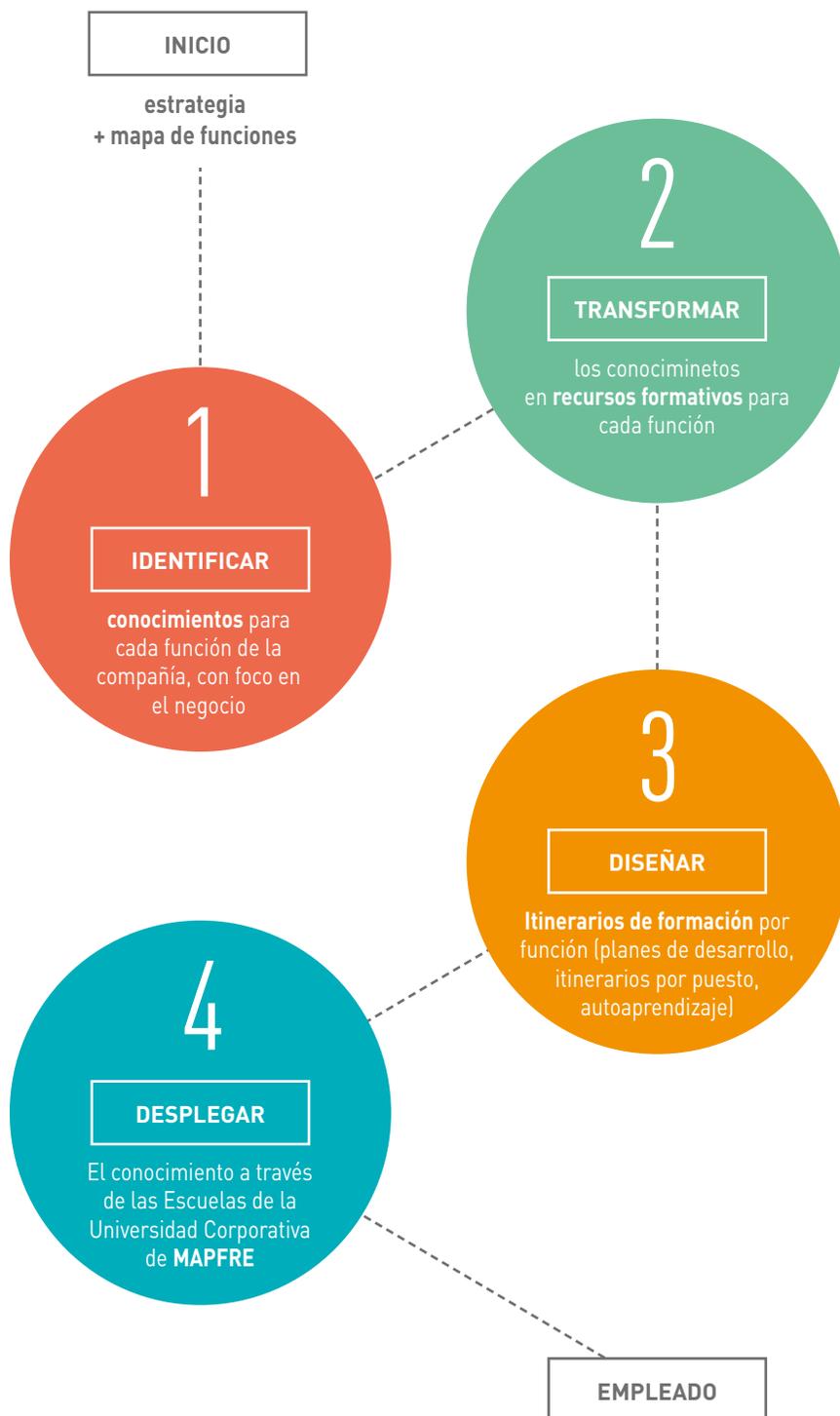
Es importante señalar que Sendas del Conocimiento pone el foco en la formación técnica de nuestros negocios, con el objetivo de que el 70% de la formación en MAPFRE en 2017 esté orientada a los ámbitos técnico, comercial y de operaciones. Es decir, se trata de potenciar en cada país y unidad de negocio el aprendizaje en estas funciones a través de cursos presenciales y online, entre otros recursos.

Elvira Arango, subdirectora general de Formación, destaca los beneficios de la iniciativa. “Por un lado, contribuye a identificar y gestionar el conocimiento en MAPFRE, y alinearlos con el negocio. Por otro, ayuda a cada empleado a elegir su ruta de aprendizaje. Además, a través del autoaprendizaje, se favorece la formación de profesionales más flexibles y polivalentes”.



ELVIRA ARANGO, subdirectora general de Formación, destaca los beneficios de la iniciativa. “Por un lado, contribuye a identificar y gestionar el conocimiento en MAPFRE, y alinearlos con nuestra estrategia siempre con foco en el negocio. Por otro, ayuda a cada empleado a elegir su ruta de aprendizaje. Además, a través del autoaprendizaje, se favorece la formación de profesionales más flexibles y polivalentes”.

CONOCE LAS SENDAS DEL CONOCIMIENTO EN MAPFRE



BENEFICIOS

DE SENDAS DEL CONOCIMIENTO



IDENTIFICA

CONOCIMIENTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE CADA FUNCIÓN EN LA COMPAÑÍA

GARANTIZA QUE EL APRENDIZAJE EN MAPFRE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO

FACILITA QUE CUALQUIER EMPLEADO PUEDA ELEGIR SU RUTA DE APRENDIZAJE DE FORMA ÓPTIMA Y CON ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

IMPULSA EL AUTOAPRENDIZAJE, FAVORECIENDO LA MOVILIDAD Y LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES POLIVALENTES



La tecnología al servicio de la **organización**



TEXTO **MARÍA JESÚS PÉREZ FUENTES Y EQUIPO DE LA DCTP** | ILUSTRACIÓN PORTADA **THINKSTOCK**

La Dirección Corporativa de Tecnología y Procesos de MAPFRE, conocida por todos los empleados como “la DCTP”, **diseña, planifica y gestiona las tecnologías de MAPFRE**, además de impulsar, colaborar y dar el soporte necesario para la gestión por procesos, todo ello con una clara orientación a Negocio.



Para MAPFRE, la tecnología es un activo estratégico, una pieza esencial para adaptarse a los retos que presentan los nuevos modelos de negocio, que generan impacto en todo nuestro ecosistema (clientes, prestadores de servicios, canales de distribución, proveedores...). Por eso, durante los últimos años la compañía viene realizando un significativo esfuerzo liderado por la DCTP para dotarse de la agilidad necesaria para afrontar el paradigma de la nueva era digital.

La dirección, al frente de la cual se encuentra Felipe Nascimento, impulsa el cambio cultural emprendido por la compañía y recogido bajo el paraguas de la Iniciativa Estratégica Corporativa de Transformación Digital. La DCTP se ocupa de dar soporte a la mayoría de las iniciativas estratégicas, como parte del Área Corporativa de Soporte a Negocio, a la que pertenece junto a las direcciones corporativas de Negocio Digital y de Operaciones.

A día de hoy, el área de TI y Procesos está compuesta por casi 2.000 profesionales en todo el mundo, que dan servicio tanto a las entidades como a las áreas corporativas. Flexibilización de horarios, agilidad, trabajo colaborativo y orientación a los proyectos son algunas de las características de la forma de trabajo de los equipos de tecnología. Ellos se encargan de planificar y ejecutar proyectos, y de soportar

LA **DCTP** GARANTIZA, DE FORMA GLOBAL Y SOSTENIBLE, EL **SOPORTE TECNOLÓGICO A LA OPERATIVA DEL NEGOCIO**, Y APORTA SOLUCIONES INNOVADORAS CON EL FIN DE COLABORAR A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE MAPFRE

toda la estructura tecnológica, posibilitando que todos los empleados de MAPFRE puedan llevar a cabo sus funciones de manera eficiente, productiva y segura.

Estos profesionales contribuyen de manera destacada al profundo proceso de transformación y cambio cultural que se está produciendo dentro de nuestra organización, que tiene las personas como pilar fundamental y la tecnología como un habilitador y impulsor del cambio.

La actividad de la DCTP se basa en los cuatro pilares estratégicos de MAPFRE: Orientación al Cliente, Excelencia en la Gestión Técnica y Operativa, Transformación Digital, y Cultura y Talento.

En la Orientación al Cliente, se contribuye de dos formas. Por un lado, dando soporte a la estrategia definida por el Área de Negocio, Clientes e Innovación y su respectivo aterrizaje a los países, y por otro, definiendo e implantando el catálogo de servicios que alinea las expectativas de negocio, sus necesidades y la atención prestada por TI.

En la Excelencia en Gestión Técnica y Operativa, implantando la plataforma tecnológica corporativa, que es el conjunto de soluciones tecnológicas desarrolladas para dar soporte a los procesos de negocio y TI en

todo el mundo y se constituye como una pieza clave en el proceso de globalización y digitalización de MAPFRE. Dicha plataforma aporta homogeneidad, eficiencia, sostenibilidad y agilidad a los diferentes procesos.

La Transformación Digital, cuyo objetivo es responder con agilidad a las nuevas necesidades de nuestros clientes y en la que venimos trabajando desde hace más de dos años, a día de hoy, se encuentra bastante madura, aunque el proceso de evolución es constante. Sabemos dónde estamos, dónde queremos llegar, cuáles son las capacidades necesarias para transformarnos digitalmente y cómo organizarnos para ir desarrollándolas de forma coordinada. El objetivo que persigue el área es digitalizar nuestra relación con los clientes y nuestras operaciones, apoyándonos para ello en la TI y, sobre todo, en las personas, todo esto para aportar valor al negocio.

En el pilar de Cultura y Talento, la iniciativa de Gestión del Talento en la DCTP se encuentra en su fase final, forma parte de la iniciativa corporativa y tiene un papel clave en la transformación global de MAPFRE, que necesita personas con capacidades y habilidades globales para afrontar los nuevos retos y oportunidades. En DCTP, por un lado, se han identificado y definido los perfiles estratégicos globales que responden a las necesidades estratégicas de Tecnología y Procesos y, por otro, se ha identificado a las personas con mayor potencial para cubrir esos perfiles y que han pasado a formar parte de la MGTN (MAPFRE Global Talent Network).



PARA MAPFRE LA TECNOLOGÍA ES UN ACTIVO ESTRATÉGICO Y UN HABILITADOR PARA LA TRANSFORMACIÓN, PERO LAS PERSONAS SON LOS PROPULSORES Y RESPONSABLES DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE NUESTRO NEGOCIO A LA NUEVA REALIDAD SOCIAL

Además, las personas de esta Dirección utilizan nuevas metodologías de trabajo (*Agile, DesignThinking, Lean...*) y nuevas herramientas que permiten desarrollar el trabajo colaborativo, todo ello para mejorar la respuesta a negocio y así comprender mejor las necesidades de nuestros clientes.

Todos estos factores se alinean y complementan con un objetivo principal: dar respuesta a las necesidades del cliente de manera ágil y efectiva a la vez que se crea valor para el negocio.

El origen de la DCTP

La tecnología desde hace unos años es motor en la transformación de las compañías, por esta razón, entre otros motivos, en 2007 se decidió crear la Dirección General de Tecnología y Procesos (DGTP) para que contribuyera a la transformación de MAPFRE. Anteriormente, cada compañía tenía equipos de TI independientes, que actuaban como pequeñas unidades independientes y no como organización de TI.

La DGTP nació para orientar la informática hacia la estrategia de MAPFRE, tanto corporativa como operativa, y liderar un proceso de transformación operativa que permitiera ahorrar costes con un mejor aprovechamiento de los recursos y informática comunes. De 2007 a 2014 el negocio empezó a evolucionar hacia un enfoque a Cliente y a integrar diferentes negocios.

En 2014, MAPFRE centra su estrategia en ser una compañía global y se asignan competencias globales a DCTP. Esta Dirección se define como

la Dirección Corporativa de MAPFRE que garantiza, de forma global y sostenible, el soporte tecnológico a su operativa, aportando soluciones innovadoras con el fin de colaborar a la consecución de sus objetivos empresariales. Además, promueve y desarrolla la orientación de la compañía a procesos, colaborando en su definición y mejora.

Para cumplir con la estrategia de MAPFRE, se inicia el Plan de Globalización de la DCTP, donde se define la estrategia y el modelo de gobierno operativo y de entrega, y la Tecnología se cataloga en tres tipos de elementos —globales, específicos y locales. Se comienza poniendo especial foco en los elementos Globales y la tendencia es tener correctamente mapeados y controlados todos los demás elementos para que, siempre bajo la premisa de aportación de valor al negocio, se pueda trabajar en propuestas de convergencia y reutilización de piezas comunes.

Las distintas fases de evolución del Área nos están permitiendo pasar de una tecnología “artesana” basada en la programación y gestión de sistemas aislados y desconectado interna y externamente, con una innovación esporádica, a una tecnología “digital”, donde nos enfocamos al modelo de negocio, donde hay plena confianza con la TI, y nos enfocamos en la innovación digital.

Proyectos, la clave de la transformación

La DCTP trabaja orientada a los proyectos, que son la principal fuerza de transformación en la compañía.



Dirección Corporativa
de Tecnología y Procesos

LAS DISTINTAS FASES DE
EVOLUCIÓN DEL ÁREA NOS
ESTÁN PERMITIENDO **PASAR DE
UNA TECNOLOGÍA “ARTESANA” A
UNA TECNOLOGÍA “DIGITAL”**

Los proyectos que actualmente ocupan a la DCTP se distribuyen en distintas líneas de trabajo, los que dan respuesta a los procesos *core*, los que dan respuesta a los procesos de soporte, los propios de infraestructura y los que digitalizan la compañía. Estos últimos desarrollan nuestras capacidades digitales.

Ejemplo de algunas capacidades sobre las que ya hay proyectos definidos son Autoservicio, Big Data o Arquitectura Empresarial, que surgen para responder a un reto local. Todos ellos tienen un objetivo común: aportar soluciones globales que sean motores del cambio dentro de la organización.

Sin duda, MAPFRE tiene una buena parte del camino ya recorrido en la senda de la evolución tecnológica, y la DCTP seguirá acompañando a nuestra compañía en este recorrido.



MAPFRE, UN CASO DE ESTUDIO PARA EMPRESAS LÍDERES



TEXTO **JOAQUÍN HERNÁNDEZ** | FOTOS **THINKSTOCK** | **INSTITUTO SAN TELMO**

El caso explica la evolución de MAPFRE, una compañía que nace como una mutualidad en el año 1933 y que en la actualidad es una de las grandes empresas del sector asegurador. El Instituto San Telmo de Sevilla (España) ha seleccionado a MAPFRE como caso de estudio en su programa de formación por ser líder en su sector, por sus valores únicos y por su sólida y peculiar estructura corporativa, al contar con Fundación MAPFRE como accionista principal.

EL CASO DE MAPFRE
EN EL PROGRAMA ADEL QUIERE
SER UN **EJEMPLO EN EL QUE
OTRAS COMPAÑÍAS PUEDAN
REFLEJARSE PARA IMPULSAR
SU EMPRESA**

La pasada crisis ha obligado a las empresas a replantearse muchas situaciones y planes. Una estrategia que estaba pensada principalmente para un entorno más optimista, unos objetivos de expansión que no contemplaban una desaceleración de la economía tan brusca, que en algunos países acabó en recesión, o la falta de liquidez en los mercados influyeron de una forma muy significativa en la forma en que debían abordar el futuro. Había pocas alternativas si se quería sobrevivir. Esta situación externa a las propias compañías no se podía ignorar y las empresas tuvieron que adaptarse.

En este contexto, MAPFRE, que gozaba de una muy buena posición en el mercado y una situación financiera y de solvencia envidiable, supo reaccionar a tiempo, adaptar toda su estructura y tomar las medidas necesarias —de forma paulatina y, en algunos casos, prácticamente de forma imperceptible— para seguir siendo una empresa de referencia en su sector en los mercados en los que está presente.

Este ha sido el punto de partida del “Caso MAPFRE: hacia el crecimiento rentable”, elaborado por el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla (España) para que pueda



ser analizado en el programa ADEL (Alta Dirección de Empresas Líderes). El caso explica —sin entrar a valorar, ya que esa tarea corresponde a los alumnos— la evolución de MAPFRE, una compañía que nace como una mutualidad en el año 1933 y que en la actualidad es una de las grandes empresas del sector asegurador, no solo en España —donde empezó— sino también en América Latina y EE.UU., y en otras regiones, como Europa y Asia, continuando fortaleciendo su posición.

El caso de MAPFRE en el programa ADEL (en el que participan directivos, consejeros o presidentes de pequeñas y medianas empresas, principalmente del sur de España) quiere ser un ejemplo en el que otras compañías puedan reflejarse para impulsar su empresa.

Los cambios que había experimentado el mercado, con unos clientes que cada vez tienen más medios a su alcance para comparar no solo precios sino también servicios, y la posibilidad de contratar vía internet, aceleró el proceso de omnicanalidad de la compañía. La empresa siempre había sido una aseguradora multiproducto, pero era necesario dar un paso más para ofrecer a los clientes la posibilidad de que sean ellos quienes decidan cómo relacionarse con la compañía. Las oficinas se convierten

INSTITUTO SAN TELMO, UNA ESCUELA DE REFERENCIA EN EL SUR DE ESPAÑA

El Instituto Internacional San Telmo es una escuela de negocios, cuya actividad se centra principalmente en Andalucía, aunque con una clara vocación internacional. Se dedica tanto a la docencia como a la investigación y entre sus objetivos también figura el asesoramiento a empresas e instituciones. Apuesta por potenciar y desarrollar las habilidades de los profesionales y por ello su actuación abarca desde jóvenes con experiencia, que en el futuro ocuparán puestos de responsabilidad en las empresas, a profesionales que hoy ejercen puestos de alta dirección.

Además de contar con un claustro de profesores propio también recibe a profesores visitantes de otras escuelas de negocio, tanto de España como de otros países, entre los que destacan Estados Unidos, México, Argentina o Francia, por ejemplo. Su vocación de expansión es permanente.

Desde 1990 es miembro de pleno derecho de la European Foundation for Management Development (EFMD), la institución en la que están representadas las principales Escuelas de Negocios de Europa y también está integrado en la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEED).

EL MÉTODO DEL CASO

El método del caso empezó hace aproximadamente un siglo en la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard y supuso una ruptura con la forma de aprender hasta ese momento. Los estudiantes debían aprender con casos reales, tomando decisiones y razonando las mismas. Sin olvidar la teoría, se potenciaba y se impulsaba el aprendizaje a través de la práctica.

A los estudiantes se les expone un caso real y, en muchos casos, se les presenta un problema —también real— para el que deben proponer soluciones. Conociendo todas las variables que pueden afectar a la situación, deben tomar decisiones y ser muy conscientes de las consecuencias que estas pueden tener sobre diferentes aspectos.

Este método de aprendizaje tiene varias etapas:

FASES

- **FASE PREVIA:** se lee y estudia el caso de forma individualizada como inicio para todo el trabajo que se desarrollará. Se trata de tener claro cuál es el problema que hay que resolver.
- **FASE DE IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS:** a través de la reflexión, el alumno llega a unas opiniones, que después contrastará con sus compañeros. Aquí se potencia tanto la capacidad creativa como de análisis de cada uno de los miembros del equipo.
- **FASE DE CONTRASTE DE ALTERNATIVAS:** en grupos pequeños se ponen en común las opiniones, los juicios de valor y las posibles decisiones a tomar.
- **FASE DE SELECCIÓN:** una vez analizadas todas las alternativas, se trata de elegir aquella que nos ayudará a resolver el problema o conseguir el mejor resultado para la situación presentada.

¿Qué ventajas aporta este método?

VENTAJAS

- Facilita aplicar la teoría a situaciones reales.
- Ayuda al alumno a desarrollar habilidades para tomar decisiones y resolver problemas.
- Fomenta la comunicación y las habilidades de persuasión y análisis crítico.
- Contribuye a fomentar la toma de decisiones reales, basadas en el conocimiento.

para algunos clientes en un complemento al teléfono o a Internet. Este es solo uno de los ejemplos de este caso de estudio.

Adaptarse al entorno, a una nueva realidad, es fundamental si una empresa quiere sobrevivir y más en unos momentos en los que los cambios se producen a una velocidad vertiginosa. Esto es una necesidad todavía mayor, si el objetivo es aún más ambicioso: seguir siendo líder, donde ya lo es, y buscar una mejor posición en el resto de mercados. Esto supone crear nuevas estructuras, que hagan más fácil la toma de decisiones y permitan aprovechar las oportunidades que ofrece cada uno de los 45 países en los que MAPFRE está presente.

En esta premisa se enmarca la creación de una nueva estructura con áreas regionales y territoriales, con el fin de conseguir una organización muy pegada al terreno, que conoce muy de cerca cuáles son las necesidades y la realidad de cada uno de los países. Además, se refuerzan las áreas corporativas con el objetivo de ofrecer así un mejor servicio a todas las sociedades del Grupo, independientemente del país en el que estén y se crean algunas nuevas, como Soporte a Negocio o Negocio y Clientes. En el mercado, la situación es nueva y las soluciones también deben ser nuevas. En definitiva se está marcando el camino

**ADAPTARSE AL ENTORNO,
A UNA NUEVA REALIDAD,
ES FUNDAMENTAL SI UNA
EMPRESA QUIERE SOBREVIVIR
Y MÁS EN UNOS MOMENTOS
EN LOS QUE LOS CAMBIOS SE
PRODUCEN A UNA VELOCIDAD
VERTIGINOSA**



**SEGUIR SIENDO
LÍDER,
DONDE YA LO ES, Y BUSCAR
UNA MEJOR POSICIÓN EN EL
RESTO DE LOS MERCADOS**

por el que se avanza: ser una compañía global. Y todo ello apoyado en las personas, el gran valor que ha contribuido a que MAPFRE sea hoy lo que es.

Ese gran valor, que son las personas, también se traslada al equipo directivo de MAPFRE, personas que se han formado en la compañía, con una amplia trayectoria en la empresa y que la conocen perfectamente. La expansión internacional de la empresa ha permitido que muchos de esos directivos, incluido el presidente, tengan experiencia internacional, lo que les aporta un entendimiento mayor aún del negocio.

El gobierno corporativo de la empresa y su evolución durante los últimos años, con una reducción significativa del consejo de administración e incorporación de más mujeres, es otro de los temas que los miembros de este programa han analizado.

Finalmente, el presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, compartió con los alumnos de este programa una sesión de trabajo, en la que explicó la visión de la compañía, cómo se adapta a una realidad cada día más cambiante, sin perder su esencia y con el foco en el crecimiento rentable, poniendo las bases de la empresa del futuro.





ANTONIO GARCÍA DE CASTRO

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO Y PROFESOR DEL CASO “**MAPFRE: HACIA EL CRECIMIENTO RENTABLE**”

¿QUÉ SE PRETENDE CON ESTE CASO?

El objetivo es que sirva de reflexión sobre el futuro de una empresa líder en su sector, que ha ido adaptando su modelo de negocio a la realidad y las necesidades de sus clientes, sin perder su cultura empresarial. Sirve para plantear el futuro de MAPFRE y sus retos, conociendo el sector y los objetivos de su plan estratégico. Es un caso que trata todas las áreas de gobierno: negocio, estructura directiva, compromiso profesional y configuración institucional. Trata aspectos de cambio de dirección, consecución de un plan estratégico, reorganización estructural, pasando de una gestión más local a otra más coordinada regional y globalmente, o los retos ante las nuevas tendencias: digitalización, aparición de nuevas necesidades, nuevos competidores, nueva regulación, la gestión de la gobernanza a través de una Fundación, mantener una cultura muy fuerte en las nuevas generaciones...

¿POR QUÉ SE ELIGE A MAPFRE COMO CASO DE ESTUDIO?

MAPFRE es una empresa líder en un sector que tiene retos importantes en el futuro. Es una compañía de la que se puede aprender mucho en varios aspectos: en negocio, con la internacionalización y el posicionamiento; en estructura, con todos los cambios que están

haciendo de MAPFRE una empresa global; en dirección de personas, por haber conseguido un equipo comprometido con la compañía y una serie de principios y valores que da mucha fuerza y una configuración institucional particular, con una fundación como máxima accionista. Se pueden encontrar muchos aprendizajes del caso, y no sólo para grandes empresas sino para pequeñas y medianas también.

¿EXISTE ALGO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MAPFRE QUE PUEDA SERVIR DE INSPIRACIÓN A OTRAS EMPRESAS?

Destacaría los planes estratégicos elaborados en los dos últimos años y los cambios estructurales para construir una empresa global. También su solvencia y orientación al cliente. Por último la humildad, austeridad y sencillez de su alta dirección y la generosidad del anterior presidente para dejar completamente la compañía (evidentemente estando siempre a disposición del actual).

¿HA CAMBIADO LA PERCEPCIÓN QUE TENÍA DE MAPFRE DESPUÉS DE REALIZAR ESTE CASO?

A MAPFRE siempre la he admirado como empresa líder y multinacional. He comprendido las razones del éxito de MAPFRE y también he comprobado que tiene cosas que mejorar, como todas las empresas, pero lo saben y están dispuestos a cambiarlo. También que tiene grandes retos que les motivan a superarlos. Como dice su presidente: el futuro hay que construirlo con determinación.

¿QUÉ LE HA SORPRENDIDO DE MAPFRE AHORA QUE CONOCE MÁS EN PROFUNDIDAD LA EMPRESA?

Me ha sorprendido lo enraizado de la cultura. También que en estos años, a diferencia de los

anteriores, se haya optado mucho más por la búsqueda de la eficiencia que por crecer inorgánicamente. Conocía MAPFRE desde hacía tiempo y siempre me sorprendía positivamente lo que estudiaba de ella: el Sistema MAPFRE, la internacionalización, la omnicanalidad, el compromiso de la personas, la desmutualización. Ahora lo completaré con los retos que tiene en digitalización, los cambios estructurales y en el consejo de administración y, sobre todo, su empuje y sabiduría comercial.

¿QUÉ LE HA APORTADO EL CASO MAPFRE COMO PROFESOR?

En mi larga carrera profesional, he escrito casos de empresas multinacionales líderes como Nestlé, que acaba de cumplir 150 años, y de empresas líderes del Ibex-35: Telefónica, Ebro Foods o DIA, y de excelentes y muy rentables empresas andaluzas, como Mayoral o Inmobiliaria del Sur. Todas ellas, empresas con éxito que tienen un modelo de negocio competitivo, un equipo de directivos competentes y comprometidos y una propiedad estable que ayuda a los directivos. Sin embargo, en MAPFRE destacaría cómo han realizado el proceso de sucesión del presidente siempre y han apostado por una persona "de la casa", joven, con 48 años. También destacaría cómo en los primeros cinco años, el nuevo presidente está abordando todos los retos que tiene MAPFRE para conseguir el crecimiento rentable a largo plazo. Como profesor me ha aportado ser el autor de un caso de una empresa líder donde los participantes aprenderán mucho gracias a la generosidad de MAPFRE.

CUÉNTENOS, POR FAVOR, ALGUNA PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS SOBRE MAPFRE. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LES HA SORPRENDIDO?

El caso se acaba de estrenar en un Programa de Alta Dirección de Empresas Líderes al que asistían empresarios y altos directivos de las

mejores empresas de España; muchos participantes destacaron el compromiso de las personas y directivos que trabajan en MAPFRE y le preguntaron al presidente, Antonio Huertas, cómo lo conseguían. Un pequeño gesto como el que vimos al acabar la comida, cuando el presidente se fue a Granada a una reunión con la red comercial, con el director territorial para ir trabajando con él, se convierten en la mejor herramienta para conseguirlo. Es pronto aún para decirlo, pero seguro que como he dicho anteriormente, los participantes cambiarán la imagen que tienen sobre MAPFRE a mejor. Y podrán quedarse con algunas ideas que poner en marcha en su día a día en sus empresas. Los retos a los que se enfrenta MAPFRE son los mismos o parecidos a los que se enfrenta el resto: la digitalización, buscar el compromiso y el talento en las nuevas generaciones... Son temas que nos afectan a todos y a los que debemos hacer frente.



Design Thinking

canalizando la innovación

Obsesión por el diseño, trabajo en equipo, análisis de hipótesis múltiples, foco en el usuario final, evaluación constante de los resultados... y una máxima: el fracaso no existe. Bienvenidos al Design Thinking

TEXTO **DAVID RUBIO** | FOTOS **THINKSTOCK**

Gutenberg, Edison, Galileo, Hollerith, Graham Bell... La mayor parte de sus éxitos comparten un denominador común, llamado “ensayo-error”. Cuenta la leyenda que Edison, durante la invención de la bombilla eléctrica –proceso en el que acumuló cientos de pruebas fallidas–, fue preguntado al respecto por el origen de sus fracasos. Su respuesta siempre era la misma: afirmaba haber creado su bombilla en “mil pasos”. Esa visión de cómo desarrollar una idea planteando escenarios múltiples le convierte en uno de los precursores de técnicas actuales como el testing, el prototipado o la interacción constructiva... utilizadas hoy en día en procesos creativos y de diseño.

¿En qué consiste el Design Thinking?

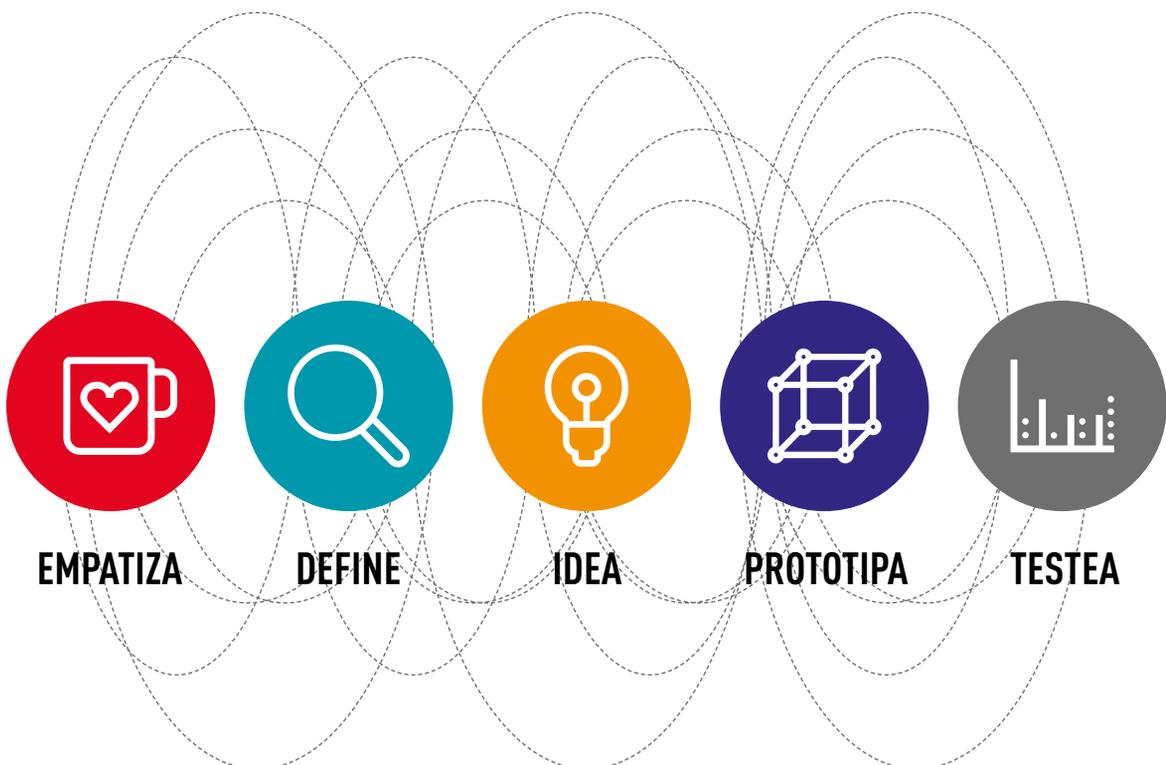
Design Thinking, como metodología de trabajo,

permite enfocar la innovación en entornos inciertos de forma ágil y ayuda a reducir los riesgos que a menudo van ligados al desarrollo de nuevos proyectos, productos o servicios.

Se centra en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios, y está enfocado hacia un estilo colaborativo e iterativo de trabajo. Esto implica un continuo aprendizaje, basado en prueba y error, volviendo a empezar en cualquiera de las fases siempre que sea necesario, lo que favorece un razonamiento en el que surgen hipótesis novedosas, minimizando la probabilidad de error a la hora de sacar al mercado productos y servicios innovadores.

Se compone de cinco fases, no lineales en las que se puede retroceder o saltar etapas consecutivas. Esta forma de trabajo provoca múltiples

sigue en página 31 >



RECURSOS HUMANOS COMO CANALIZADORES DE LA INNOVACIÓN

Desarrollo de personas con habilidades digitales, impulso de nuevas formas de trabajo, más flexibles y colaborativas, o gestión del conocimiento, son algunas de las iniciativas en las que MAPFRE ya está trabajando para avanzar en la digitalización y transformación de la compañía.

En un entorno competitivo y de constante transformación, las áreas de Recursos Humanos de la compañía deben reinventarse continuamente para aportar al negocio aquello que demanda. Uno de los principales objetivos del modelo global de aprendizaje de MAPFRE es ligar y vincular el conocimiento de los empleados a los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando e incrementando sus capacidades en los diferentes roles y funciones mediante la formación.

Innovación y formación caminan de la mano en MAPFRE para el Área Corporativa de Recursos Humanos. ¿Qué objetivos se persiguen con estos programas formativos?

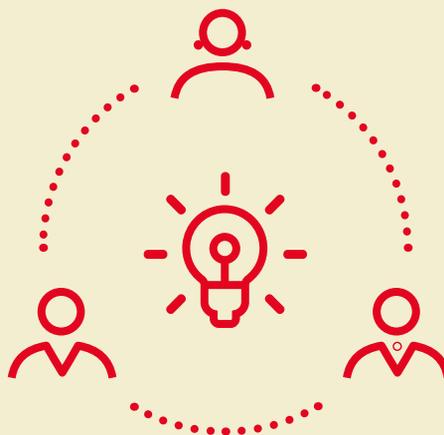
Ambas caminan juntas desde el inicio. Los programas que trabajan el modelo de Innovación de MAPFRE, que está basado en metodologías como Design Thinking, persiguen sensibilizar y capacitar a los empleados en estas metodologías para que sean capaces de aportar valor al negocio y contribuir, aplicando las técnicas de innovación e ideación, a proyectos y retos específicos del Plan Estratégico.

¿Por qué es importante para la compañía formar y capacitar a los empleados en técnicas innovadoras como el Design Thinking?

MAPFRE ha identificado la innovación como una palanca para su crecimiento y transformación, por lo que resulta, sin duda, de interés disponer de empleados formados en estas metodologías, que puedan liderar o participar en proyectos de innovación de forma práctica, identificando oportunidades y áreas de mejora, y que ayuden a desplegar el modelo en la organización, ejerciendo el papel de "embajadores de la innovación".

¿Cómo ha influido este tipo de aprendizaje en el desempeño de los 5.000 empleados que se matricularon en el ejercicio anterior?

Con este tipo de acciones, dirigidas a todos los empleados, se pretende sensibilizar sobre la importancia que tiene la innovación para MAPFRE y cómo estas metodologías contribuyen, tanto a su propio desarrollo profesional, como a identificar áreas de mejoras y soluciones ágiles a las mismas.



OBJETIVO: INNOVAR A TRAVÉS DE NUEVOS MÉTODOS

Equipos multidisciplinares, iteraciones, testing, change management... para los que no están familiarizados con la terminología de gestión de proyectos es difícil comprender en qué consiste. ¿Cómo definiríamos Design Thinking en una frase? Desde el Área de Innovación nos dan respuestas:

Design Thinking es una metodología aplicada al diseño de productos y servicios innovadores, cuya premisa principal es el foco en el cliente para la detección de sus necesidades reales, la validación constante y la iteración para ofrecer exactamente la solución que le aporte valor.

En MAPFRE hemos optado por aplicar este tipo de metodologías con el fin de hacer más ágil y eficiente nuestro proceso de diseño de nuevos productos y servicios.

Scrum, Agile, Lean, Kaban...
Hay cientos de metodologías para generar flujos que mejoren la productividad y la innovación en los procesos de negocio. ¿Qué valor diferencial aporta Design Thinking frente a otros modelos de trabajo?

Todas estas metodologías de innovación son complementarias y pueden ser aplicadas en distintas etapas del proceso de innovación de MAPFRE.

Design Thinking aporta valor en las fases iniciales del proceso de innovación, cuando, partiendo de un reto, debemos entender al cliente para idear soluciones que busquen satisfacer sus necesidades para ofrecerle una propuesta que sea percibida como que le aporta valor. Scrum, Agile, LeanStartUp o Kaban ponen foco en fases de prototipo y piloto, fases esenciales para obtener feedback acerca del nuevo producto o servicio antes de sacarlo al mercado.

El concepto de "fracaso como experiencia" sobre el que se basa el Design Thinking está muy ligado a la forma de trabajar de startups. ¿Cómo pueden las grandes corporaciones absorber esta premisa para incorporarla a su cultura empresarial?

En innovación, el fracaso es considerado un aprendizaje. Las metodologías de innovación nos permiten ajustar métricas y testar de forma controlada, lo que puede llevarnos a concluir de forma ágil que nuestra solución no será aceptada en el mercado, al menos en ese momento. La decisión de abandonar un proyecto a tiempo no es un fracaso en sí, por el contrario, evita un posible fracaso frente al mercado con la consiguiente pérdida económica y de recursos. Entender el fracaso como un aprendizaje y no penalizarlo

dentro de las organizaciones tradicionales, forma parte de la transformación cultural hacia la innovación. Debemos ser capaces de difundir estos aprendizajes dentro de la organización, aprovechando tanto las buenas prácticas como los errores cometidos.

¿Desde tu experiencia, la formación de empleados y adopción del Design Thinking en los procesos de negocio incrementa el número de Early adopters en las compañías? ¿Mejora la penetración de la innovación en su primera fase?

Para conseguir que las empresas se adapten a los cambios de su entorno, es necesaria una transformación cultural a todos los niveles. La formación en herramientas como Design Thinking contribuye a que sea posible la penetración de la innovación en las organizaciones. Sin embargo no sólo la aplicación de esta metodología hará que una empresa se adapte al mercado y alcance sus objetivos. La sensibilización, aceptación y voluntad de cambio son imprescindibles en toda la estructura organizacional.

Entender los cambios que afectan el negocio, la observación y análisis de nuestro entorno y la compartición de toda esta información son acciones fundamentales para la transformación cultural de la empresa.



>viene de página 28

escenarios que generan grandes cantidades de información, lo que permite a los equipos obtener soluciones ajustadas a los objetivos de los proyectos, satisfaciendo las necesidades reales de los clientes/usuarios.

Sus principales características son:

- Empatía: satisfacer las necesidades del cliente o usuario final es el principal objetivo y para ello hay que ponerse en su lugar.
- Trabajo en equipo: poner en valor el pensamiento colectivo, aplicar pensamientos divergentes (con múltiples soluciones, posibles o imposibles) y convergentes (seleccionando la mejor resolución de un problema).
- Prototipado, validación y testeo, puesto que antes de poder continuar con el trabajo, debe ser aceptado por todos aquellos que estén involucrados en el proceso. El análisis mediante ensayos, identificación de fallos y aplicación de soluciones.

DESIGN THINKING, COMO METODOLOGÍA DE TRABAJO,

PERMITE ENFOCAR LA INNOVACIÓN EN ENTORNOS INCIERTOS DE FORMA ÁGIL Y AYUDA A REDUCIR LOS RIESGOS QUE A MENUDO VAN LIGADOS AL DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS, PRODUCTOS O SERVICIOS

- Uso de espacios creativos, que promuevan una mayor interacción y comunicación entre los empleados. Gracias a atmósferas en la que se promueve lo lúdico, se consigue disfrutar durante el proceso de creación, propiciando un estado mental en el que damos rienda suelta a nuestro potencial.
- Desarrollo de técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

En palabras de su creador, cuando hablamos de este proceso nos referimos a algo más que a una simple “metodología”. Para Tim Brown, CEO de la compañía de diseño e innovación IDEO y autor del libro *Design Thinking*, es “una manera diferente de entender el proceso productivo, usando la sensibilidad y los métodos que utilizan los diseñadores”. En un mundo actual, en el que las compañías se enfrentan a un entorno cambiante y de competencia salvaje, donde el conocimiento abierto hace muy difícil destacar en el mercado, esta técnica aporta un valor diferencial, enfocando todos los esfuerzos de creación en satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, lo que implica también una gran oportunidad para el mercado.



CONOCE LAS PREVISIONES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO



El informe *Panorama* del Servicio de Estudios de MAPFRE **analiza la situación económica global** y en diferentes zonas del mundo, con especial atención a la evolución **del mercado asegurador**.

TEXTO **LUZ GARCÍA CAJETE** | ILUSTRACIONES **THINKSTOCK**

El Servicio de Estudios de MAPFRE ha presentado recientemente una actualización de su informe *Panorama económico y sectorial 2017*, un estudio que analiza trimestralmente las perspectivas económicas mundiales y del sector asegurador.

Según datos del informe, el crecimiento global durante 2017 se acercará al 3,1%, lo que supone una ligera aceleración respecto al ejercicio anterior, pero aún se aleja de los registros previos a la crisis global.

La actividad económica durante 2017 se apoyará en un mejor desempeño de los mercados desarrollados, en el crecimiento de China y en una mayor resiliencia de la prevista en los mercados emergentes, que podrían presentar crecimientos del 4,6% frente al cerca del 1,9% que se espera en los mercados desarrollados.

El informe analiza también la situación en los principales mercados: Estados Unidos, Eurozona, España, Alemania, Italia, Reino Unido, Japón, Turquía, México, Brasil, Argentina, China, Indonesia y Filipinas.

Para España, el informe prevé una suavización del crecimiento, con un incremento cercano

PANORAMA

ESTUDIO QUE ANALIZA
TRIMESTRALMENTE
LAS PERSPECTIVAS
ECONÓMICAS MUNDIALES
Y DEL SECTOR
ASEGURADOR

4,6%

PREVISIÓN DE
CRECIMIENTO PARA LOS
PAÍSES EMERGENTES

1,9%

PREVISIÓN DE
CRECIMIENTO PARA LOS
PAÍSES DESARROLLADOS

al 2,5% durante 2017, lejos del máximo registrado en los años anteriores. Se espera una desaceleración del consumo privado, al preverse incrementos salariales inferiores a la inflación, y del público. Este descenso se compensará en parte con un mayor vigor en la inversión, especialmente en el sector residencial.

En EE.UU. las previsiones indican un crecimiento del 2,3% para 2017, como consecuencia de un menor dinamismo de la renta disponible real provocado por el repunte de la inflación, y el moderado crecimiento de los salarios. En este país se observan mayores riesgos a la baja en las previsiones del informe Panorama, dada la lenta materialización de la política económica de la Administración Trump, y, a nivel financiero, a la posibilidad de que la Reserva Federal acabe subiendo los tipos de interés más rápido de lo previsto.

Las previsiones de crecimiento en la Eurozona son cercanas al 1,5% entre 2017 y 2018, como consecuencia de un mejor entorno para la inversión empresarial y de la demanda global.

En Turquía se espera que la economía continúe su ajuste gradual, registrando mayor desaceleración del PIB

hasta el 2,3% en 2017. Este comportamiento se deberá a la ralentización de la demanda doméstica, que impulsó el crecimiento en 2016. La inversión también experimentará una desaceleración.

En México se espera que el crecimiento sea débil a lo largo de 2017 (inferior al 2%), y con elevados riesgos a la baja. El consumo privado irá perdiendo capacidad a medida que la política monetaria se endurezca y la renta disponible real se erosione debido a la inflación. La inversión y el sector exterior restarán al crecimiento, así como la incertidumbre política que socava las expectativas corporativas y del consumidor.

En Brasil, con un desempeño actual muy débil y pobres perspectivas de recuperación el crecimiento del PIB en 2017 será cercano a cero. La inflación se mantendrá elevada, pero el Banco Central recortará agresivamente tipos de interés en 2017. La recuperación, dependerá de la credibilidad institucional y política, muy socavada, pero clave para frenar el deterioro de la prima de riesgo y la depreciación del real.

Por último, la economía china, que comenzó 2017 con un sólido impulso en su crecimiento, convergerá lentamente hacia tasas más moderadas por la acción de la política económica del país, situándose en un 6,3%. Se mantienen los riesgos

EL ESTUDIO PREVÉ QUE LA
**ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA
GLOBAL SE ACELERE DURANTE
LOS PRÓXIMOS AÑOS, EN
LÍNEA CON LAS PREVISIONES
GENERALES DE LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA**



derivados de la relación entre los desajustes del sector residencial, el exceso de crédito y la estabilidad financiera, favorecida por el gobierno antes que el objetivo de crecimiento.

Previsiones en la industria del seguro

En lo que se refiere a los mercados aseguradores, el estudio prevé que la actividad de la industria global se acelere durante los próximos años, en línea con las previsiones generales de la actividad económica. Los mercados emergentes encabezarán este crecimiento, dada la existencia de una significativa brecha de protección del seguro en estos países.

Por áreas, en la Eurozona las expectativas de mejora económica hacen pensar en un entorno más favorable para el desarrollo del sector asegurador, especialmente los segmentos de mercado de No Vida y de Vida Riesgo, altamente correlacionados con el ciclo económico.

En España, el mayor dinamismo del sector residencial podría compensar la moderación prevista en el consumo, por lo que se estima que las primas de seguros del negocio de No Vida podrían experimentar crecimientos nominales por encima de la media prevista para los países de la Eurozona.

SERVICIO DE ESTUDIOS DE MAPFRE

El Servicio de Estudios de MAPFRE, creado en 2015, participa de manera activa en los debates públicos sobre asuntos como la previsión social complementaria, el papel del seguro como elemento distribuidor de riesgos en la sociedad, la evolución de las economías en las que opera, las grandes tendencias de las variables monetarias y financieras o el impacto de la regulación en el ámbito asegurador y financiero.

El Servicio está dirigido por Manuel Aguilera Verduzco, quien fue, entre 1998 y 2015, presidente de la Comisión de Seguros y Fianzas de México. Aguilera es un economista de reconocido prestigio internacional, formado en el Instituto Nacional de Administración Pública de México, y que ha sido también presidente del Comité de Seguros y Pensiones Privadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y presidente de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS).

Concentra sus trabajos en tres grandes áreas:

Estudios y Análisis

con el objetivo principal de incidir y contribuir en los grandes debates relativos al campo del seguro y la previsión social complementaria.

Macroeconomía y Finanzas

Para apoyar a la compañía con el análisis de las principales variables macroeconómicas y financieras de los países en los que opera. El objetivo es convertirse en un agente impulsor del debate económico general, con voluntad de incidir y opinar sobre los principales asuntos y retos de las distintas políticas económicas.

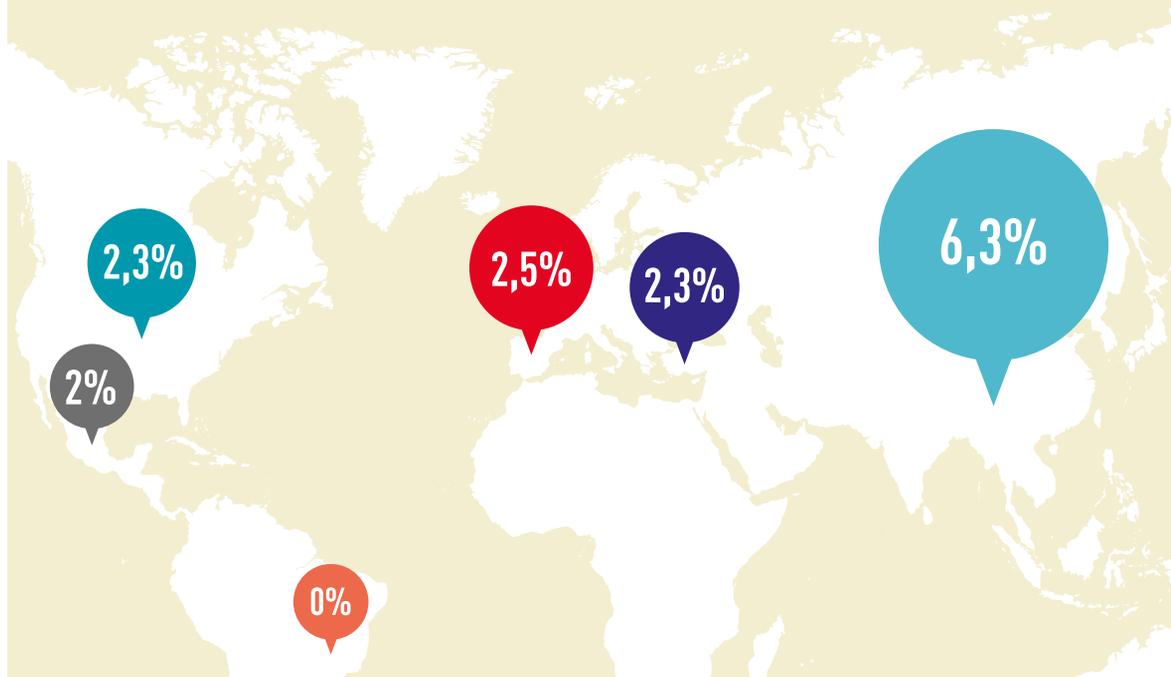
Regulación

Con el objetivo de conocer y opinar sobre las grandes tendencias regulatorias.

El informe *Panorama económico y sectorial 2017* es solo uno de los informes producidos por este servicio.



ESTUDIOS Y ANÁLISIS
MACROECONOMÍA Y FINANZAS
REGULACIÓN

SERVICIO DE ESTUDIOS DE **MAPFRE****EE.UU.**

LAS PREVISIONES INDICAN UN
CRECIMIENTO DEL 2,3% PARA 2017

MÉXICO

SE ESPERA QUE EL CRECIMIENTO
SEA DÉBIL A LO LARGO DE 2017
(INFERIOR AL 2%)

BRASIL

EL CRECIMIENTO DEL PIB EN 2017
SERÁ CERCANO A CERO

ESPAÑA

EL INFORME PREVÉ UNA SUAVIZACIÓN
DEL CRECIMIENTO, CON UN INCREMENTO
CERCANO AL 2,5%

TURQUÍA

SE ESPERA QUE LA ECONOMÍA
CONTINÚE SU AJUSTE GRADUAL,
REGISTRANDO MAYOR DESACELERACIÓN
DEL PIB HASTA EL 2,3%

CHINA

CHINA. CONVERGERÁ LENTAMENTE
HACIA TASAS MÁS MODERADAS,
SITUÁNDOSE EN UN 6,3%

EL ESTUDIO PREVÉ QUE LA
**ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA
 GLOBAL SE ACELERE DURANTE
 LOS PRÓXIMOS AÑOS, EN
 LÍNEA CON LAS PREVISIONES
 GENERALES DE LA ACTIVIDAD**



Por otro lado, la persistencia del entorno de bajos tipos de interés continúa pesando en el segmento de mercado de Vida ahorro y de rentas vitalicias tradicionales. Sin embargo, el repunte de los tipos de interés libres de riesgo en los plazos largos puede favorecer su comercialización, ayudado por la escasa o nula rentabilidad de los depósitos bancarios.

En lo que se refiere a Turquía, la desaceleración económica prevista y la alta incertidumbre derivada de las tensiones domésticas y geopolíticas podrían limitar la dinámica de crecimiento del negocio asegurador en el país.

En Estados Unidos se estima que las primas del negocio de No Vida podrían experimentar crecimientos por encima del 2,7% en el periodo 2017-2018, en tanto que el crecimiento previsto para los ramos de accidentes y salud sería del 4,7% en 2017, para luego alcanzar el 5,1% en 2018. Asimismo, la materialización de las subidas graduales de los tipos de interés de largo plazo favorecerá el desarrollo del segmento de los seguros de Vida ahorro y rentas vitalicias.

En Brasil los tipos de interés se encuentran en valores por debajo de los mínimos de 2016 y continúan a la baja, creando un entorno complejo para el desarrollo de los productos de Vida ahorro y rentas vitalicias. Además, las características de las políticas monetaria y fiscal

expansivas podrían conllevar un deterioro del real, con el consiguiente impacto negativo en los resultados del negocio asegurador, al transmitirse a la estructura de costes.

En México se anticipa un panorama de crecimiento y desempeño débil para los ramos de No Vida y Vida riesgo, si bien superior al crecimiento de la actividad económica general. La previsión para el ramo de Vida ahorro y rentas vitalicias podría ser favorable dadas las subidas previstas en los tipos de interés por parte del Banco Central y las perspectivas de sostenimiento de una política monetaria restrictiva. No obstante, la volatilidad continúa alta, lo que podría tener efectos nocivos.

En China, en cambio, se estima que las tasas de crecimiento del segmento de seguros de No Vida podrían presentar valores de dos dígitos en el periodo 2017-2018, cercanos al 20%. Por otro lado, la previsión de la implementación de políticas monetarias por parte del banco central, tratando de evitar nuevas depreciaciones de su moneda, dibujan un panorama favorable para los negocios de los seguros de Vida ahorro y de rentas vitalicias.

El informe Panorama realiza también un análisis de las tendencias regulatorias, globales y específicamente en Estados Unidos y Unión Europea.



LA PERITACIÓN

una función
clave en la industria
del seguro



Los peritos desarrollan una de las labores más importantes en nuestro sector: analizan las causas del siniestro, valoran sus consecuencias y aportan el compromiso de calidad de la compañía. MAPFRE cuenta con 1.094 peritos en el mundo y en este reportaje cinco de ellos nos cuentan más detalles de su importante tarea.

TEXTO **ANDREA BURGUI** | ILUSTRACIONES **THINKSTOCK**

La labor del perito es esencial y diferencial en una compañía de seguros, una función que desarrollan profesionales expertos que va desde el análisis de las causas del siniestro hasta el control de calidad y seguimiento del caso, en el que destaca el compromiso de calidad de MAPFRE. Se trata, por tanto, de uno de los procedimientos más importantes dentro de nuestra industria y, por supuesto, nuestra compañía.

Actualmente, la profesión de perito de seguros tiene las siguientes especialidades:

- Seguros de autos y seguros de embarcaciones de recreo
- Seguros de incendios y riesgos diversos
- Seguros agrarios
- Seguros médicos

MAPFRE cuenta con 1.094 peritos distribuidos a nivel global. Ellos son uno de los puntos de unión entre clientes y empresa que trabajan día a día para conseguir un resultado justo y de calidad para todas las partes implicadas tras un siniestro.

LOS PERITOS ABORDAN SU LABOR CON ILUSIÓN Y COMPROMISO, SIEMPRE BUSCANDO LA **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

MAPFRE CUENTA CON

1.094

PERITOS DISTRIBUIDOS A NIVEL GLOBAL

Y esto, ¿en qué consiste? Para conocer más detalles sobre esta función te contamos en este reportaje la experiencia de cinco peritos de MAPFRE.

Son profesionales que no solo poseen conocimientos técnicos sobre la materia correspondiente, sino que también deben conocer la terminología y prácticas habituales de los contratos de seguros, así como comprender y tratar la normativa aplicable.

Noelia Rodríguez, perito de automóviles en España, nos cuenta que su trabajo “es muy dinámico, hay muchas tareas diferentes que hacer a lo largo del día”, todas ellas orientadas a investigar y analizar las causas del siniestro, valorar los daños y definir las circunstancias que determinan la indemnización. Además, **Natalia Serrano**, responsable de indemnizaciones agrícolas y perito en Colombia, destaca que siempre es necesario “ir más allá de lo que se te pide”, con seguimientos constantes del comportamiento climático y viajes periódicos en los que toma

contacto con las necesidades y carencias del día a día en el campo que “te permiten estar actualizada para renovar procedimientos y procesos en función de las cifras que obtienes”.

Los peritos de MAPFRE abordan su labor con ilusión y compromiso. **Lucilo Jiménez**, perito de seguros de autos en República Dominicana, nos cuenta que convertirse en perito fue “un sueño que se hizo realidad. Cada día comienzo mi trabajo con entusiasmo y tratando de dar el mejor servicio para conseguir la satisfacción del cliente y la empresa”.

Rodrigo Duarte, perito de autos en Paraguay, también considera la satisfacción del cliente como una de sus prioridades y afirma sentirse realizado con su labor diaria que nos describe como “cada día diferente”. **Tania Domínguez**, perito médico en Nicaragua, corrobora al igual que sus compañeros que su compromiso y dedicación “me han abierto puertas a lo largo de mi carrera profesional, que vivo con pasión”.

Habitualmente se relaciona la profesión de peritación con personas objetivas, imparciales, minuciosas y, sobre todo, justas, pero los peritos deben, además, ser personas con facilidad de comunicación, don de gentes y mucha empatía, ya que tienen que mediar entre los diferentes

LA DIGITALIZACIÓN ABRE UN ABANICO DE POSIBILIDADES A LOS PERITOS. AYUDA A SIMPLIFICAR EL TRABAJO Y PREVER CON MAYOR EFICACIA SITUACIONES DE RIESGO

SE RELACIONA LA PROFESIÓN DE PERITACIÓN CON **PERSONAS OBJETIVAS, IMPARCIALES, MINUCIOSAS Y, SOBRE TODO, JUSTAS, PERO LOS PERITOS DEBEN, ADEMÁS, SER PERSONAS CON FACILIDAD DE COMUNICACIÓN, DON DE GENTES Y MUCHA EMPATÍA**



actores implicados. Tania, como perito médico, debe tratar diariamente con personas con problemas sanitarios, lo que la obliga a “demostrar mi lado humano en situaciones difíciles con los clientes”.

Una cualidad que no se limita solo a los que trabajan con el sector salud. Por ejemplo, Natalia reconoce que sus ocho años como perito de indemnizaciones agrícolas le han aportado “mucho carácter y madurez” al tener que enfrentarse a retos muy diferentes. Salir de la oficina y ponerse en la piel del cliente le ayuda a ser consciente de sus necesidades. Por su parte, Lucilo afirma que lo que más disfruta de su trabajo “es ver la sonrisa en cada uno de nuestros clientes al recibir su vehículo en óptimas condiciones después de un siniestro”.

Como la gran mayoría de los sectores, el mundo del peritaje también se va digitalizando, lo cual es visto por una ventaja por nuestros protagonistas. Para Lucilo la digitalización abre “un abanico de posibilidades a nuestro alcance”, lo que le facilita la detección de fraudes, la gestión de piezas y la emisión de órdenes de reparación en menor tiempo. Algo que Natalia confirma y, además, señala que las “herramientas tecnológicas nos permitirán simplificar el trabajo”, les ayudará a “prever situaciones de riesgo” y a anticiparse a

PERFILES PERITOS



LUCILO JIMÉNEZ RAMÍREZ
PERITO EVALUADOR DE DAÑOS DE AUTOMÓVILES EN REPÚBLICA DOMINICANA

Comenzó a trabajar en MAPFRE BHD hace ocho años como representante de servicios del call center, si bien pronto comenzó a formarse como perito, función que desempeña desde hace tres años y medio. Le interesaba sobre todo “cómo podríamos salvar vidas detectando a tiempo una pieza afectada o un posible fallo” y a día de hoy, para él, su labor como perito “representa la garantía de satisfacción al cliente, con eficacia y eficiencia.”

TANIA FERNANDA DOMÍNGUEZ SUAZO
AJUSTADOR DE RECLAMOS DE VIDA

Lleva tres años trabajando en MAPFRE pero ya cuenta con once en el mundo de la peritación de seguros. Destaca que con el paso del tiempo ha descubierto “la pasión, el compromiso y la transparencia de mi trabajo que a menudo me presenta retos y dificultades”, pero que con buena actitud “soy capaz de solucionar y sentirme realizada con mi trabajo”. Está agradecida de poder realizar esta labor, y afirma haber aprovechado cada una de las oportunidades que se le han presentado.

LUIS RODRIGO DUARTE VIVEROS, PERITO DE AUTOMÓVILES EN PARAGUAY

Comenzó su carrera profesional como hobby, le apasionaban los coches así que empezó a trabajar como mecánico en un pequeño taller y, posteriormente, se inició en labores más administrativas y de negociación de seguros. Desde 2008, tras realizar la homologación en CESVI ARGENTINA, trabaja como perito y describe su trabajo como un pilar fundamental en la compañía con la que se siente realizado y le permite “aportar mis conocimientos e ir aprendiendo de experiencias que se presentan día a día”.

NOELIA RODRÍGUEZ MOINELO
PERITO DE AUTOMÓVILES EN ESPAÑA

Ingeniera técnica industrial, tras 16 años de desarrollo profesional, destaca el dinamismo de su trabajo, lo que le permite “hacer muchas tareas diferentes que pasan desde el trabajo en taller hasta labores administrativas”. Valora enormemente la posibilidad de estar “continuamente aprendiendo y actualizar mis conocimientos del sector de la automoción” que avanza y cambia constantemente. Además reconoce que trabajar en MAPFRE “me ha permitido conciliar mi desarrollo profesional con el personal y familiar”.

NATALIA SERRANO PÉREZ
RESPONSABLE DE INDEMNIZACIONES AGRÍCOLAS Y PERITO REGIONAL EN COLOMBIA

Llevaba el campo en las venas, la mayor parte de su familia se dedicaba principalmente a la agricultura y la ganadería. Por eso, tras estudiar Ingeniería Agronómica, hace ocho años MAPFRE le dio la oportunidad de formar parte del equipo y convertirse en perito. Nos cuenta que “las condiciones del campo son duras” pero le produce gran satisfacción pensar que mejora el rendimiento de los agricultores e incrementa su calidad de vida. Además, “MAPFRE me permite innovar constantemente y aprender de cada cliente”.

las necesidades del cliente. Rodrigo, por su parte, cree, al igual que sus compañeros, que las herramientas digitales “nos ayudaran a optimizar tiempos, lo que hará más sencillo el proceso de peritación”.

Un ejemplo de ello son las imágenes digitalizadas que ya utilizan los peritos MAPFRE de automóviles en España, las cuales se integran en los expedientes digitales del siniestro y facilitan la identificación de piezas a sustituir y conocer su coste de manera automatizada. En segundos, evalúan los daños del vehículo y analizan el coste del recambio y reparación del automóvil.

La formación, esencial en la labor del perito

Como hemos visto, un perito debe ser capaz de entender la normativa aplicable en cada momento. Y esto no es sencillo al ritmo que cambian las cosas. En este contexto, la formación es un elemento esencial para la labor del perito.

En el caso de Tania, ella destaca que su puesto como perito médico le exige actualizarse “al estudiar cada caso que recibo” y es esencial estar al tanto de todas las novedades del sector para garantizar el mejor tratamiento al cliente. Noelia, por su parte, incide en que “las exigencias, ritmos y expectativas de la sociedad y

PRINCIPALES FUNCIONES DE UN PERITO ANTE UN SINIESTRO

DETERMINAR SI LAS CAUSAS DEL SINIESTRO PUEDEN PRODUCIR LOS DAÑOS DECLARADOS

VALORAR ECONÓMICAMENTE LOS DAÑOS

REALIZAR EL CONTROL DE CALIDAD DE LA REPARACIÓN

EN CASO DE PERITACIONES CONTRADICTORIAS, APORTAR ARGUMENTOS Y CRITERIOS TÉCNICOS QUE LE HAN LLEVADO A SU CONCLUSIÓN



de las empresas han de generar peritos adaptados a esas necesidades y cambios, a las innovaciones tecnológicas”. En este sentido MAPFRE ofrece a los peritos formación continua y especializada que imparte a través de CESVIMAP.

Para Rodrigo, es fundamental que esta formación incluya “las claves para desenvolverse correctamente en el ámbito de las relaciones humanas con proveedores y clientes”, y facilitar así la gestión de las

distintas situaciones en la verificación de un siniestro, como puede ser la del fraude.

Los protagonistas de este número, aun siendo de puntos muy diferentes del mundo, coinciden en valorar que su labor les proporciona nuevos retos y oportunidades de desarrollo cada día, lo que requiere gran compromiso y dedicación pero que es garantía de innovación, mejora y responsabilidad.



FLASH

MAPFRE Y FACTORY MUTUAL

FIRMAN UN MEMORANDUM DE ENTENDIMIENTO QUE REFUERZA LA COLABORACIÓN QUE MANTIENEN DESDE HACE 40 AÑOS

MAPFRE RE

COLABORA EN EL DESARROLLO DEL **PRIMER PROGRAMA INTERNACIONAL EN ALTA GERENCIA DE REASEGUROS**, QUE SE CELEBRÓ EN LAS INSTALACIONES DEL INSTITUTO EN BOGOTÁ, COLOMBIA

10

SOMOS UNA DE LAS **10 COMPAÑÍAS FINANCIERAS MÁS SOSTENIBLES Y RENTABLES**, SEGÚN GOLDMAN SACHS

FLEXIBILIDAD

“HAY QUE DAR UN PASO ADELANTE Y CONSTRUIR UN **PUENTE HACIA LA FLEXIBILIDAD**”



Elena Sanz, directora general de Recursos Humanos, participó en un desayuno informativo sobre conciliación laboral y familiar organizado por MAPFRE y Europa Press. En el evento, afirmó que “hay que dar un paso adelante, y construir un puente hacia la flexibilidad, porque el presencialismo no es un valor para determinar los logros de los empleados” y recordó que en MAPFRE ya más del 80% de la plantilla a nivel global trabaja en base a unos objetivos establecidos.

80%

DE LA PLANTILLA
A NIVEL GLOBAL TRABAJA EN BASE A UNOS **OBJETIVOS ESTABLECIDOS**



MÁS INFORMACIÓN SOBRE ESTAS NOTICIAS EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL

IMAGEN DE MARCA

MAPFRE RECONOCIDA POR SU **REPUTACIÓN** E IMAGEN DE MARCA

Según el Informe Merco, la compañía se sitúa como octava empresa española con mejor reputación y escala una posición respecto al año pasado. A su vez, Antonio Huertas asciende cuatro posiciones y se coloca en el puesto 18 del ranking de líderes españoles.

Además, MAPFRE continua líder en el barómetro del Grupo Inmark, que considera nuestra compañía como la aseguradora *top of mind*.

Por su parte, la consultora económica Advice Strategic Consultants reconoció a MAPFRE como la marca aseguradora de más éxito y reputación en España.





MÁS INFORMACIÓN SOBRE ESTAS NOTICIAS EN NUESTRA PÁGINA WEB

▶ 19 OJD MAPFRE

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, TURQUÍA Y LATAM SUR YA TIENEN SU PROPIA OFICINA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO. YA SON 19 LAS OJD DE MAPFRE, PRESENTES EN TODAS LAS REGIONES EN LAS QUE OPERA LA COMPAÑÍA

SE CELEBRA

EL II ENCUENTRO DE INTERLOCUTORES DE VOLUNTARIADO DE MAPFRE EN ESPAÑA, JORNADA PARA COMPARTIR IDEAS, EXPERIENCIAS Y PROPUESTAS QUE AYUDEN A LLEVAR EL VOLUNTARIADO MÁS LEJOS

RECONOCIMIENTO AL VOLUNTARIADO

DE TURQUÍA, Y PREMIOS AL DESEMPEÑO



El número de actividades de voluntariado en el país se incrementó un 33% el pasado año. En las mismas participaron 375 empleados. Tras recoger el premio Voluntarios MAPFRE 2016, Alfredo Muñoz, CEO de MAPFRE SIGORTA, destacó que “este reconocimiento es un motivo de satisfacción para todo el equipo de MAPFRE en Turquía, y refuerza nuestra motivación y compromiso por ayudar a mejorar la vida de muchas personas a través del Programa de Voluntariado Corporativo”.

Por otro lado, durante las Jornadas de Reflexión Estratégica se aprovechó para premiar a los CEO de España, José Manuel Inchausti, Turquía, Alfredo Muñoz, y Honduras, Gerardo Corrales, por su desempeño en rentabilidad y crecimiento. Estos aspectos se vienen midiendo a través del Ranking 2016, un instrumento que se elabora por el Área Corporativa de Negocios y Clientes e Innovación y tiene en cuenta diferentes indicadores como el ratio combinado y de gastos, así como el crecimiento y la rentabilidad sobre primas.

33% DE INCREMENTO EN EL NÚMERO DE ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO

RETOS

“CONTAMOS CON LAS CAPACIDADES ADECUADAS PARA ABORDAR RETOS COMO EL **COCHE CONECTADO**”

Nikos Antimissaris, CEO de EMEA, participó en el Connected Car Insurance Europe 2017, uno de los foros de referencia sobre el seguro del automóvil conectado, donde destacó algunas de las propuestas de valor sobre telemática con las que MAPFRE cuenta actualmente en el Grupo, como YCAR en España, MotorMax en Malta, Drive Advisor en EE.UU. y la póliza cuenta Km en VERTI.

VENTA

MAPFRE VENDE A GMP SU EDIFICIO DE LA CALLE MANUEL CORTINA EN MADRID

MAPFRE y Gmp han llegado a un acuerdo por el que la aseguradora vende a la inmobiliaria su edificio en el distrito de Chamberí de Madrid por 72 millones de euros. Hasta ahora el edificio era la sede de la DGT de Madrid y de VERTI.



ANTONIO HUERTAS

INVITADO POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE EE.UU. EN ESPAÑA

El presidente de MAPFRE participó en un almuerzo con los miembros y algunos socios de la junta de gobierno de la AmChamSpain, la Secretaria de Estado de Comercio de España, María Luisa Poncela, miembros de la junta de gobierno de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en España, y representantes de diversas empresas socias de la entidad.

BEST WORKPLACES

MAPFRE, UN AÑO MÁS, UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR

Por tercera vez consecutiva, Great Place To Work ha incluido a MAPFRE en la lista de los “Best Workplaces” en España en la categoría de organizaciones de más de 1.000 empleados. La compañía logra el sexto puesto, mejorando cinco posiciones respecto a la última edición.

Por su parte, MAPFRE MÉXICO ha recibido por décimo año consecutivo un reconocimiento especial de GPTW como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

En su primera participación, nuestros compañeros de Puerto Rico han sido elegidos como una de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y el Caribe. Además han recibido una distinción especial por su “Involucramiento con la Comunidad”, por las múltiples acciones de responsabilidad social desarrolladas a favor de la sociedad puertorriqueña.

MAPFRE BHD también ha recibido este reconocimiento por cuarto año consecutivo.

Respecto al ranking de GPTW Latinoamérica, MAPFRE ha obtenido la 16ª posición, avanzando siete posiciones respecto al año pasado. La compañía se mantiene así entre las 25 mejores multinacionales en la región desde el año 2012.

MAPFRE

PARTICIPA EN EL XIV CONGRESO REGIONAL COPAPROSE NICARAGUA 2017

INVERSIÓN DIGITAL

LIDERAMOS LA INVERSIÓN DIGITAL EN ESPAÑA, SEGÚN EL III INFORME DE INVERSIÓN DIGITAL REALIZADO POR EAFI FEELCAPITAL

ALIANZA

MAPFRE ESPAÑA Y SECURITAS DIRECT RENUEVAN SU ALIANZA DURANTE CINCO AÑOS MÁS

45%

A TRAVÉS DEL EURO SOLIDARIO CERCA DE 4.900 EMPLEADOS DE MAPFRE EN ESPAÑA, EL 45% DE LA PLANTILLA, AYUDAN A MEJORAR LA VIDA DE NIÑOS Y NIÑAS CON “PIEL DE MARIPOSA”

FLASH



24

DONACIÓN MAPFRE
24 HORAS

Tras el éxito de la primera edición celebrada el año pasado, en la que más de 2.000 personas se beneficiaron de las donaciones de sangre de los empleados, MAPFRE celebró la segunda edición de la Donación MAPFRE 24 Horas, en el marco del Día Mundial de Donantes de Sangre. En esta ocasión participaron 21 países. La iniciativa se enmarca dentro de nuestro Programa Corporativo de Voluntariado, y nuestro Modelo de Empresa Saludable.



EMEA

REÚNE EN MADRID A SUS DIRECTORES DE **NEGOCIO CORPORATIVO**



Los directores de Negocio Corporativo de las Unidades de Seguro de los cuatro países de EMEA (Italia, Alemania, Malta y Turquía) se reunieron para compartir experiencias de aprendizaje que servirán para poder definir el futuro a medio y largo plazo de las relaciones con el Negocio Corporativo, tanto intermediado como directo.

Nikos Antimissaris, CEO Regional de EMEA, y Gregorio Santos, director regional de Negocio y Clientes de EMEA, participaron en las jornadas en las que se hizo referencia a la diversificación de canales, clientes y productos para mitigar el riesgo y encontrar nuevas oportunidades de negocio menos usuales.

ABDA

MAPFRE CIERRA LA **COMPRA DE LA INDONESIA ABDA**

MAPFRE ha hecho efectiva la toma de control de la compañía aseguradora indonesia ABDA, tras obtener la autorización de los organismos reguladores a la compra de una participación adicional en esta empresa del 31%, con lo que pasa a controlar la compañía con un 51% del capital. La operación se ha cerrado a un precio de 90 millones de euros y permite a MAPFRE aumentar su presencia en el sudeste asiático y posicionarse en un mercado con un elevado potencial.

TENIS

MAPFRE RENUUEVA SU COMPROMISO CON LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE TENIS Y RAFA NADAL

“El patrocinio del tenis es una inversión estratégica para MAPFRE, venimos colaborando con la Federación desde el año 2008 y ayudando a la formación de los futuras generaciones de tenistas. Renovar nuestro patrocinio con el tenis y con Rafael Nadal es una confirmación clara de este compromiso”, afirmó Antonio Núñez, vicepresidente de MAPFRE.

Por su parte, Rafa Nadal declaró que “como jugador es muy importante tener a compañías detrás que te acompañen y te apoyen a lo largo de tu carrera, y MAPFRE siempre ha estado allí desde mis inicios y con el tenis español en general”.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

EN MAPFRE **LA GESTIÓN DE PERSONAS ES, JUNTO CON LA TECNOLOGÍA**, UNA DE LAS PALANCAS EN LAS QUE SE APOYA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL GRUPO

“Recursos Humanos trabaja en dos direcciones, por un lado, digitalizando sus procesos internos, y por otro, ayudando a que el conjunto de la Organización impulse y facilite la transformación que el negocio requiere”, apuntó Carmen Sáez, subdirectora general de Recursos Humanos de las Áreas Corporativas, durante un encuentro organizado por Accenture.

El desarrollo de las personas con habilidades digitales, el impulso de nuevas formas de trabajo, más flexibles y colaborativas, o la gestión del conocimiento, son algunas de las iniciativas en las que RR. HH. ya está trabajando para avanzar en la digitalización de la compañía.

BIG DATA

PARTICIPAMOS EN LA ELABORACIÓN DEL **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROTECCIÓN DE DATOS PARA PROYECTOS DE BIG DATA** PRESENTADO POR LA AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEP).



IAB MIXX

MAPFRE PERÚ OBTIENE EL PRESTIGIOSO GALARDÓN DE PUBLICIDAD DIGITAL IAB MIXX EN LA CATEGORÍA DE **MEJOR ESTRATEGIA DE SEARCH**

FLASH



100.000

¡SUPERAMOS LOS
100.000 SEGUIDORES
EN LINKEDIN!

Ya son más de 106.000 los usuarios que siguen la página corporativa de MAPFRE en LinkedIn. Nuestros contenidos han generado más de 19.500 recomendaciones y han sido vistos más de 5,52 millones de veces. Además, durante este año nuestra página ha recibido un total de 100.000 visitas en los últimos 365 días desde rincones de todo el mundo.



**MAPFRE GLOBAL RISKS
DESPLIEGA EN MAPFRE
MÉXICO UN COTIZADOR
ONLINE DE AVIACIÓN
GENERAL**

DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA

**EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE
COMO VENTAJA COMPETITIVA ANTE LA
DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA**

El Director de Negocio de MAPFRE en China, Marco Buccigrossi, participó como ponente en el Insurance Nexus Asia Summit celebrado en Singapur, al que asistieron también la CEO de MAPFRE en APAC, Leire Jiménez, y el Regional Manager en APAC Asistencia, Jon Zalacaín.

Buccigrossi abordó nuevas vías de generación de negocio en un contexto social que asiste a importantes transformaciones, social y sectorialmente, y que exige a las compañías responder con nuevos productos ante las nuevas necesidades y expectativas de las personas.

PARAGUAY

**SOMOS LA MARCA ASEGURADORA
PREFERIDA EN PARAGUAY**

MAPFRE PARAGUAY ha sido reconocida por el estudio Top of Mind como la marca aseguradora preferida por los consumidores paraguayos. Los premios Top of Mind reconocen anualmente a las marcas más valiosas para los consumidores del país. “Estamos orgullosos de haber sido reconocidos como la marca preferida de seguros en el mercado paraguay. Este galardón refuerza el compromiso con nuestros clientes”, declaró Pierina Pumarol, CEO de la compañía.



FILIPINAS

**EL CEO DEL ÁREA
TERRITORIAL
INTERNACIONAL VISITA
FILIPINAS**

Jaime Tamayo se reunió con la Insurance Commission (IC), con la que se ofreció para colaborar aportando las experiencias y conocimiento de MAPFRE en sectores como el seguro agrario, el fraude o las nuevas tecnologías. Durante su viaje, el CEO también celebró un encuentro con los Top Agents de MAPFRE INSULAR, con el CEO de la compañía, Tirso Abad, y con representantes de MAPFRE ASISTENCIA en el país.



COCHE AUTÓNOMO

LOS RETOS DEL COCHE

CONECTADO Y AUTÓNOMO

MAPFRE participó en el encuentro Los retos del coche conectado y autónomo, celebrado en el Automobilität Barcelona, donde se presentaron y debatieron soluciones respecto a los equipos que obtienen datos del vehículo, de su uso y su aplicación en el negocio asegurador, así como de las novedades en el coche autónomo. La compañía estuvo representada por Josep Celaya, director corporativo de Innovación, quien aprovechó para compartir ideas sobre el futuro en el negocio de autos.

FORO ESPAÑA-BRASIL

MAPFRE, EN EL I FORO EMPRESARIAL ESPAÑA-BRASIL

Antonio Huertas inauguró en São Paulo el I Foro España-Brasil. El evento tiene como objetivo reunir a representantes de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil de ambos países para favorecer el pleno desarrollo de su relación como socios estratégicos.

La presidencia del I Foro España-Brasil es compartida por ambos países. Por parte española la ocupa Antonio Huertas, que preside la Fundación Consejo España-Brasil, entidad organizadora del Foro. Durante la inauguración, el presidente afirmó: “Las empresas tenemos que ser paladines de la decencia y la honestidad. Es necesario para que el desarrollo social y económico vaya por buen camino”. El presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, presidió la clausura del Foro, en el que la nueva economía digital o el libre comercio fueron algunos de los puntos fundamentales de reflexión y análisis.



GINEBRA ANFITRIONES DE LA REUNIÓN ANUAL DE LA ASOCIACIÓN DE GINEBRA

La 14ª Annual Round Table of CROs (Chief Risk Officers) se celebró recientemente en el Campus de la Universidad MAPFRE en Monte del Pilar, Madrid.

La presentación de la jornada corrió a cargo de Anna Maria D'Hulster, secretaria general de la asociación y de Ramón Carrasco, CRO de MAPFRE. MAPFRE estuvo representada por Manuel Aguilera, director general del Servicio de Estudios, quien participó en una mesa redonda donde se trataron los riesgos del sector asegurador en el entorno macroeconómico.

La Asociación de Ginebra es el think tank asegurador líder a nivel internacional por su gestión de temas relevantes sobre seguros y riesgo.



AMPLÍA LA NOTICIA EN LA **INTRANET GLOBAL**

CLIENTES

“SIEMPRE HABRÁ RELACIÓN HUMANA EN EL TRATO CON EL CLIENTE”

José Manuel Corral, director general adjunto de Negocio, Clientes e Innovación de MAPFRE, participó en el congreso Global Summit for Insurance Innovation 2017. “Hay que darle prioridad a la agilidad para seguir dando la mejor respuesta a nuestros clientes, con independencia de ser los primeros o últimos en sumarnos a una determinada tecnología. Debemos ir al ritmo adecuado para no desconectarnos de nuestros clientes”, insistió.

ENCUENTROS DIGITALES



GRAN ÉXITO DE LOS PRIMEROS ENCUENTROS DIGITALES CON ANTONIO HUERTAS

En su primer encuentro digital interno, el presidente respondió, a través de la intranet global, durante cerca de una hora y media a las 170 preguntas recibidas de empleados procedentes de Brasil, Chile, Colombia, España, Portugal, México o EE.UU., entre otros países, y que preguntaron, principalmente, cuestiones sobre la compañía y la industria.

Este encuentro digital ha marcado un hito en la comunicación de la compañía y es una clara apuesta por la transparencia, y un reflejo del compromiso y motivación de los empleados de MAPFRE.

Una semana después, el presidente participó en un encuentro digital en Twitter, donde contestó las preguntas de los internautas. Antonio Huertas se convirtió así en el primer presidente de una compañía del Ibex que responde en directo en esta red social. El encuentro fue seguido en directo por cerca de 6.000 personas y el vídeo acumula ya cerca de 40.000 espectadores.

MARCA Y TALENTO

LA MARCA Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS, ELEMENTOS DIFERENCIALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Juan Carlos Rondeau, subdirector general de Organización, Talento y Movilidad de MAPFRE, participó en la jornada sobre marca, talento e internacionalización, organizada por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y PeopleMatters e ICEX.

Durante su intervención, afirmó que “el principal objetivo del talento en MAPFRE es contar con las personas adecuadas en el sitio y momento precisos”.



JORNADAS

MAPFRE GLOBAL RISKS CELEBRA SUS XXV JORNADAS INTERNACIONALES

En el evento, celebrado en Granada, el CEO de MAPFRE GLOBAL RISKS, Ignacio Baeza, destacó que la compañía seguirá reforzando su posición competitiva en los próximos años, especialmente en Europa, con el foco puesto en la rentabilidad y buscando la excelencia en la orientación al cliente. Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, encargado de clausurar este encuentro, reflexionó sobre los ciberriesgos y la necesidad de las aseguradoras de reinventarse y adaptarse a los nuevos entornos.

FORO GLOBAL

MAPFRE RE CELEBRA SU FORO INTERNACIONAL 2017

Por primera vez se amplió la convocatoria a los países hispano-luso parlantes y se realizó un Foro Global de Clientes con 16 países asistentes. Eduardo Pérez de Lema, CEO de MAPFRE RE, fue el encargado de clausurar el encuentro, en el que se trataron temas como el seguro de los coches conectados, catástrofes naturales, cotizaciones del contrato proporcional y la gestión del riesgo empresarial.

VERTI

VERTI ALEMANIA

YA ES UNA REALIDAD

Verti, compañía de negocio directo de MAPFRE, opera desde el pasado 14 de junio en Alemania, con lo que se ha convertido en una empresa multinacional. En los próximos meses está previsto que el proceso de internacionalización de Verti siga su curso con el inicio de operaciones en EE.UU. e Italia.

MAPFRE operaba hasta ahora en Alemania bajo la marca Direct Line, negocio que adquirió en 2015.



ESTRÉS

CONOCERLO BIEN PARA GESTIONARLO MEJOR



TEXTO ÁREA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS | FOTOGRAFÍAS THINKSTOCK

Afortunadamente, hoy en día no nos enfrentamos a peligros mortales con mucha frecuencia... pero nuestro organismo sigue desplegando las mismas respuestas que permitieron al ser humano primitivo activar su sistema de reacción ante un peligro (habitualmente de muerte). **En términos evolutivos, el estrés y su complejo mecanismo supusieron la supervivencia de nuestra especie, ya que permitían una mejor adaptación al medio.**



El estrés, a grandes rasgos, es una respuesta primitiva de un organismo ante el peligro. Se trata de una respuesta fisiológica, que implica una serie de síntomas físicos asociados que tienen básicamente la misión de preparar al individuo para luchar o huir.

La respuesta al estrés se perpetuó en la especie humana porque el individuo que más perfeccionado tenía su sistema de reacción ante el peligro era el que más oportunidades tenía de sobrevivir y reproducirse.

¿Desde cuándo se conoce el estrés?

El estrés ha existido siempre, pero los primeros estudios sobre el estrés fueron realizados por Hans Selye (1907-1982), que en 1950 publicó su investigación más famosa: “El estrés, un estudio sobre la ansiedad”.

Selye describió todo un conjunto de síntomas psicofisiológicos que presentaban sus pacientes, con independencia de la enfermedad que padecieran y lo llamó “síndrome de solo estar enfermo”. Observó que sus pacientes padecían trastornos físicos que no eran causados directamente por su enfermedad. Estos síntomas, a grandes rasgos, consistían en cansancio, alteraciones del apetito, cambios en el peso, astenia, etc. Así llegó a definir el estrés como una “respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo, cuando esta demanda excede los recursos disponibles”. Esta definición sigue vigente en la actualidad.

EXPERIMENTAR **CIERTA CANTIDAD DE ESTRÉS** O **ACTIVACIÓN ES NECESARIO Y ADEMÁS, BENEFICIOSO.**

¿Qué procesos físicos acompañan a la reacción de estrés?

Selye sospechaba que existía algún mecanismo en el cuerpo que respondía de manera general a los “agentes nocivos” externos. En breve, llegó a la conclusión de que este mecanismo estaba controlado

por las relaciones entre el hipotálamo, la hipófisis (pituitaria) y las glándulas suprarrenales.

Es lo que se conoce actualmente como eje hipotalámico-hipofisario-adrenal (eje HHA o HPA). Se trata de un sistema neuroendocrino por el cual, ante estímulos percibidos por el organismo, se liberan sustancias que desencadenan unas u otras reacciones.

Las interacciones entre estos tres órganos controlan las reacciones al estrés y además regulan varios procesos del organismo como la digestión, el sistema inmune, las emociones, la conducta sexual y el metabolismo energético.

Muchos organismos, desde los seres humanos hasta los más simples comparten componentes del eje HHA. Este mecanismo y su conjunto de interacciones entre glándulas, hormonas y partes del cerebro son responsables de los síntomas que acompañan al estrés.

Las consecuencias físicas de la activación permanente de este eje pueden derivar frecuentemente en problemas digestivos, reducción de la capacidad cognitiva, presencia de más enfermedades y de mayor intensidad (como consecuencia de un sistema inmunológico alterado), contracturas y problemas musculares, migrañas, insomnio, etc.

¿Se puede eliminar el estrés?

No es posible ni tampoco conveniente. La clave está en gestionarlo, pues hemos visto que el estrés es la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante las situaciones que nos resultan amenazadoras o desafiantes.

La vida y nuestro entorno, en constante cambio, provocan que se nos presenten muy a menudo situaciones que suponen un riesgo o un reto y que, por tanto, exigen continuas adaptaciones.

Po ello, experimentar cierta cantidad de estrés o activación es necesario y además, beneficioso.

El problema se produce cuando la respuesta al estrés (activación del eje HPA) se prolonga en el tiempo y se hace casi permanente, pues entonces el organismo puede agotarse y enfermar, además de no conseguir enfrentarse con éxito a las demandas del entorno. En este momento es cuando hay que actuar para controlar este conjunto de síntomas y poder así gestionar nuestro estrés.

En definitiva, lo que se precisa para enfrentarse con éxito a las demandas del día a día es una “llave que desconecte” nuestro eje HPA, para controlar los síntomas en el momento en que empiecen a producirse y aprovechar en positivo la activación que supone todo este complejo proceso. De esta manera, si conseguimos gestionar adecuadamente nuestro estrés, incrementaremos nuestra **RESILIENCIA**.

¿Qué se entiende por resiliencia?*

Imaginemos por un momento la capacidad que tienen los juncos para doblarse sin romperse ni sufrir daños ante una fuerte ráfaga de aire. Un

EL ESTRÉS “ESTÁ”
FUNDAMENTALMENTE EN
EL CUERPO, NO SÓLO EN
LA MENTE, Y **LOS SÍNTOMAS
QUE LO ACOMPAÑAN
SON FÍSICOS, REALES,
NO SON PERCIBIDOS O
“IMAGINARIOS”**.

**CUANDO EL ESTRÉS
ES PERMANENTE EL
ORGANISMO PUEDE
AGOTARSE Y ENFERMAR,
ADEMÁS DE NO CONSEGUIR
ENFRENTARSE CON ÉXITO
A LAS DEMANDAS DEL
ENTORNO**



árbol, puede parecer más fuerte, pero seguramente se romperá mucho antes que el junco ante un viento fuerte. Con esta sencilla metáfora se comprende bien a lo que estamos haciendo referencia. La resiliencia es la capacidad que tiene el ser humano para superar los eventos adversos, y ser capaz de tener un desarrollo exitoso a pesar de circunstancias negativas. Cuando una persona gestiona adecuadamente su estrés, incrementa su resiliencia y es más probable que tenga éxito en sus relaciones con el medio (laboral, personal, de pareja...).

¿Cómo se gestiona el estrés?

Ya hemos visto que:

- El estrés no solo es un proceso psicológico sino que se trata también de un conjunto de síntomas físicos que experimenta un organismo ante una demanda excesiva de su entorno.

- No se puede ni se debe hacer esfuerzos por eliminar completamente el estrés, porque este nos faculta para actuar ante los problemas o los retos que se nos planteen.
- La probabilidad de tener éxito ante una situación difícil, novedosa... en definitiva, “estresante” está en relación con nuestra capacidad de “desconectar”, de ser más resilientes.

¿Cómo podemos conseguirlo?

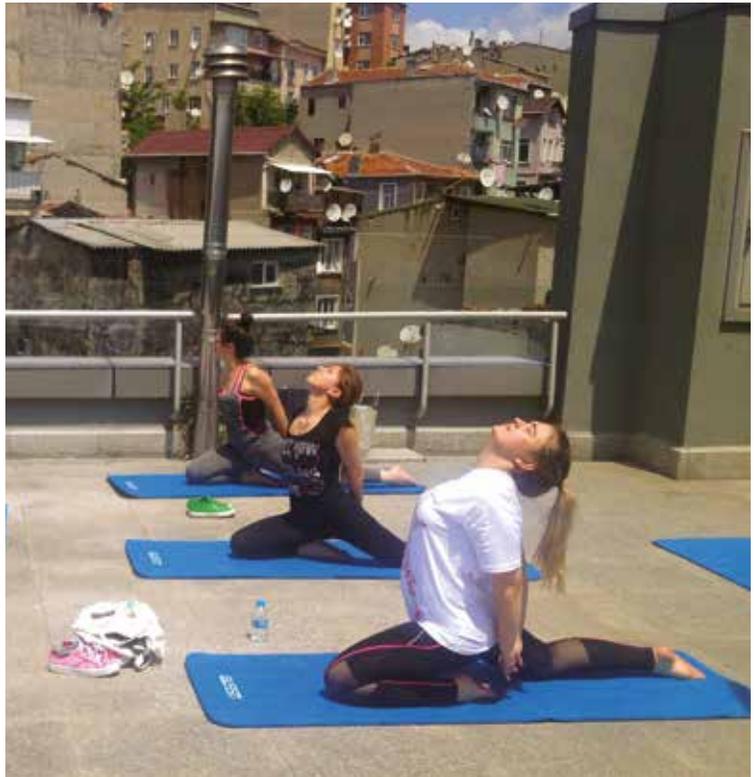
El conocimiento de las anteriores premisas es tan importante como adquirir nuevos hábitos y esquemas de pensamiento y para ello, solo se precisa práctica.

Empleadas en Turquía participando en la Semana MAPFRE: Objetivo Salud 2017

Practica alguna técnica de relajación: hacerlo habitualmente y con constancia nos facilita para conseguir relajarnos en pocos minutos. Hay multitud de técnicas de relajación. Casi todas, o al menos las más efectivas, se basan en el control de la respiración y la toma de conciencia de la musculatura y las sensaciones corporales. La práctica diaria resulta muy conveniente, fundamentalmente para conseguir frenar la activación del eje HPA y recuperar el equilibrio. Pueden ser la “llave” que estábamos buscando.

Mejora y/o mantén una buena forma física: una alimentación saludable, unida a la práctica de ejercicio físico habitual, es una receta infalible para multitud de problemas. Para gestionar el estrés también resulta efectiva, ya que sintiéndose mejor físicamente, es más fácil hacer frente a situaciones comprometidas.

Mejora y/o mantén tu salud psicológica: con esto nos referimos a algo muy amplio y en ocasiones difícil de acometer por uno mismo. Hoy en día parece algo ya asumido que, del mismo modo que se consulta con el médico ante problemas de salud, en ocasiones se requiere la ayuda de un profesional de la psicología para enfrentarse con éxito a situaciones que puedan ser algo más complicadas. A la hora de enfrentarse al estrés de manera exitosa resulta



GESTIÓN DEL ESTRÉS

BUENA FORMA FÍSICA
TÉCNICAS DE RELAJACIÓN
SALUD PSICOLÓGICA



fundamental tener disponibles recursos tales como asertividad, capacidad de organización, mantenimiento de unas expectativas realistas, expresión adecuada de las emociones, etc.

*Ver también el número 94 de *El mundo de MAPFRE*.



SIGUE LA
CAMPAÑA
#SLOWDOWN

#Slow Down: un mensaje universal

TEXTO PAULA SUSAETA | FOTOGRAFÍAS #SLOWDOWN

Teníamos un reto: unirnos y formar parte de la campaña de sensibilización de Naciones Unidas sobre cómo la adecuación de la velocidad a calles y carreteras salva vidas. **Teníamos un objetivo:** involucrar a las personas que forman Fundación MAPFRE y MAPFRE para que compartieran razones por las que hay que reducir la velocidad. **Teníamos una ilusión:** lograr que se convirtiera en algo personal.

“Todos los días tenemos buenas razones para ir a algún lugar importante, ya sea que dejemos nuestras casas para trabajar, ir a la escuela o jugar. Sin embargo, llegar con seguridad a donde vamos es tan importante como llegar a todos los lugares a los que vamos”.

De esta manera Naciones Unidas lanzaba la campaña #SlowDown instando a organizaciones y ciudadanos a unirse a ella. En la web <https://www.unroadsafetyweek.org/en/home> podían encontrarse las pautas de actuación desde meses antes, ya que la frescura brilla más cuando está programada en este tipo de acciones.

Fundación MAPFRE asumió el reto y empezó un trabajo de implicación y

NACIONES UNIDAS
LANZABA LA CAMPAÑA
#SLOWDOWN INSTANDO
A ORGANIZACIONES
Y CIUDADANOS A
UNIRSE A ELLA EN LA
WEB [HTTPS://WWW.
UNROADSAFETYWEEK.
ORG/EN/HOME](https://www.unroadsafetyweek.org/en/home)

colaboración donde muchas personas y departamentos debían trabajar con un único objetivo, y en cuyo proceso era esencial escucharse mutuamente y definir la manera de dirigirnos a cada persona dentro de MAPFRE y Fundación MAPFRE para atraer su interés y atención.

Esta es una pequeña historia de las ganas de muchas personas alrededor del mundo que se han unido para apoyar una causa que salva vidas, con el objetivo de lograr un gran impacto y por qué no, sentirse parte de un mensaje humano, real, pero también de un mensaje útil.

Buscábamos la implicación de todos a diferentes niveles. Cada persona debía

decidir cuál era su motivo para pedir el control y reducción de la velocidad. Estos mensajes individuales se convertían en imágenes, las imágenes en cápsulas de vídeo y estas cápsulas pasaban a ser la piedra angular del lanzamiento y cierre de la semana de campaña en los perfiles de redes sociales de MAPFRE y Fundación MAPFRE. Entre ambos vídeos, durante toda la semana se realizaron publicaciones al respecto y se invitó, tal y como lo hacía Naciones Unidas, a que cada persona desde su perfil personal compartiera su motivo para #Slow-Down.

El objetivo final era concienciar a la sociedad sobre la importancia de reducir la velocidad a la hora de prevenir los accidentes de tráfico. Los accidentes acaban cada año con la vida de 1,3 millones de personas y causan lesiones a otros 50 millones en todo el mundo. Era una razón más que suficiente para hacer del mensaje algo propio.

Los preparativos fueron como siempre en estos casos, pura ebullición y coordinación global. Como si de un estreno se tratara, trabajábamos calendario en mano, confirmando y reconfirmando fechas de entrega, recepción de materiales, idoneidad técnica de los mismos...

Esto se traducía en imágenes universales, mensajes en castellano, inglés y portugués (no se pidió que así fuera, pero los mensajes llegaron en estos idiomas buscando por encima de todo la comunicación más directa) sonrisas y gestos de cercanía fijados por las fotografías que mostraban la compli-



**LOS ACCIDENTES
ACABAN CADA AÑO
CON LA VIDA DE**

1,3

**MILLONES DE
PERSONAS Y CAUSAN
LESIONES A OTROS**

50

**MILLONES
EN TODO EL MUNDO**

cidad y lo personal trascendiendo lo profesional en cada una de las tomas.

La realidad superó nuestras expectativas, y dio lugar a momentos muy especiales: las fotografías de grupo que fueron saliendo de manera orgánica porque la gente quería fotografiarse con sus colegas, la cantidad de material recibido, los recuentos infinitos, pero sobre todo, los mensajes. Desde lo más personales que hacían referencia a los más pequeños y pensaban en las generaciones futuras, hasta los más íntimos y a la vez globales, como el sencillo Save lives de la propia campaña.

La sensación de formar parte de algo más grande, con más fuerza y alcance es una de las señas de identidad de esta acción. Trascender con el protagonismo del mensaje superando la individualidad y uniendo esfuerzos. Compartir la ilusión de aportar y llegar quizás a marcar la diferencia, alertar sobre lo sencillo que es perder la vida en un segundo, y lo sencillo que también es prevenirlo con un poco de atención.

Así que gracias. Gracias a todos por el tiempo dedicado, por las ganas, por las prisas. Por el cuidado puesto en cada paso y la ilusión. Por el esfuerzo compartido y la confianza.

Por ti, por mí, por todos nosotros. Y por los que como nosotros en otras partes del mundo se han unido a #SlowDown para prevenir la pérdida de vidas en las calles y carreteras. Porque es el viaje lo que siempre merece la pena y la sorpresa y lo mejor está siempre por llegar.



EN CIFRAS



FB

HA SIDO LA **RED SOCIAL MÁS UTILIZADA** EN LA CAMPAÑA

24 PAÍSES INVOLUCRADOS

1.100 FOTOGRAFÍAS RECIBIDAS

2.000 PERSONAS IMPLICADAS

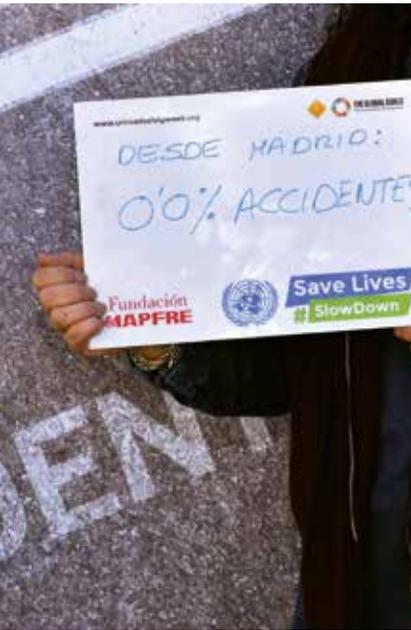
600.000 PERSONAS ALCANZADAS CON EL CONTENIDO

26 PERFILES DE REDES SOCIALES DE MAPFRE Y FUNDACIÓN MAPFRE EN TODO EL MUNDO

Compañeros de muchos países nos muestran sus mensajes. Puedes ver más en la edición digital de nuestra revista.







FLASH



BECAS

ABIERTAS LAS CONVOCATORIAS DE AYUDAS A LA INVESTIGACIÓN IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI Y PRIMITIVO DE VEGA

ESPACIO MIRÓ

CONOCE MEJOR EN ESTE VÍDEO EL ESPACIO MIRÓ DE LA FUNDACIÓN



CONOCE MEJOR EL ESPACIO MIRÓ

NUEVAS EXPOSICIONES DE FOTOGRAFÍA



Duane Michals, *Boy in Leningrad* [Chico en Leningrado], 1958
Cortesía de DC Moore Gallery, Nueva York
© Duane Michals

Albert Renger-Patzsch, *Cristalería* [Gläser], 1926-1927
Galerie Berinson, Berlín
© Albert Renger-Patzsch / Archiv Ann und Jürgen Wilde, Zülpich / VEGAP, Madrid 2017

Fazal Sheikh, *Abshiro Aden Mohammed, líder de las mujeres.* Campo de refugiados somalíes, Dagahaley, Kenia, 2002
© Fazal Sheikh. Cortesía Pace/MacGill Gallery, New York



VISITA NUESTRAS EXPOSICIONES EN WWW.FUNDACIONMAPFRE.ORG

¡VAMOS A JUGAR TODOS!

Duane Michals

Hasta el 10 de septiembre se puede ver en la sala de exposiciones de Barcelona, Casa Garriga-Nogués, una exposición retrospectiva de este fotógrafo estadounidense. Artista en equilibrio entre la fotografía, la pintura, el teatro y la poesía, Michals es uno de los nombres más prestigiosos de la vanguardia norteamericana.

Albert Renger-Patzsch.

La perspectiva de las cosas

La exposición de este fotógrafo alemán podrá visitarse hasta el 10 de septiembre en la sala Recoletos de Madrid. Recoge 185 fotografías y una veintena de libros de la carrera de este fotógrafo alemán del siglo XX, desde principios de 1920 y hasta la década de 1960.

Retratos. Colecciones

Fundación MAPFRE de fotografía

Hasta el 3 de septiembre en la sala Fundación MAPFRE Recoletos se exhibe una selección de más de 100 obras de 22 artistas diferentes, procedentes de los fondos de la colección de fotografía de la Fundación. El eje central es el retrato en el siglo XX, donde artistas de diferentes latitudes y momentos históricos se han aproximado de múltiples maneras a la figura humana.

Fundación MAPFRE colabora con la Asociación de Voleibol de Malta, que, bajo el lema ¡Vamos a jugar todos! y con el objetivo de concienciar sobre los beneficios del ejercicio físico, trabaja con niños en el desarrollo de habilidades motoras básicas, la agilidad, la coordinación del movimiento y el trabajo en equipo.

Esta es la quinta edición del programa educativo Caqlaq dirigido a niños de escuelas primarias y secundarias de Malta.



La presidenta de Malta, Marie-Louise Coleiro Preca, asistió a la firma del acuerdo para agradecer a la Fundación su apoyo al programa Caqlaq por quinto año consecutivo

AYUDA PARA PERÚ

Fundación MAPFRE puso en marcha el pasado mes de marzo un plan de ayuda humanitaria a los damnificados por el fenómeno El Niño Costero en Perú. A través de un sistema de microdonaciones se enviaron bolsas con alimentos y artículos de primera necesidad para la población de Huachipa, una de las zonas cercanas a Lima más afectadas.

Adicionalmente, la Fundación coordinó y financió el envío de cuatro plantas potabilizadoras de agua, que ayudaron a 16.000 personas y que fueron instaladas por seis bomberos voluntarios españoles especializados en este tipo de catástrofes. Estas plantas proporcionarán agua potable a la población damnificada.

Para conocer más proyectos que apoya Fundación MAPFRE para mejorar la vida de las personas en circunstancias difíciles, visita www.fundacionmapfre.org

COLABORACIÓN CON EL REAL MADRID

El acuerdo de Fundación MAPFRE con el club deportivo, que se renueva por séptima temporada consecutiva, beneficia a más de 2.000 niños y niñas en los proyectos que la Fundación Real Madrid desarrolla en el continente americano y Filipinas. Con edades comprendidas entre los 5 y los 18 años, jóvenes de nueve países reciben alimentación, atención médica, y educación en valores a través del deporte, especialmente fútbol, lo que permite fomentar una vida sana, asegurar su escolarización, ayudarles a encontrar un trabajo digno en el futuro y sacarles del círculo de pobreza en el que viven.



Florentino Pérez, presidente del Real Madrid C. F., y Antonio Huertas, presidente de Fundación MAPFRE rubricaron en el estadio Santiago Bernabéu la renovación de la alianza



NO TE PIERDAS
EL VIDEO EN NUESTRA
EDICIÓN DIGITAL

PREMIOS FUNDACIÓN MAPFRE 2016



Fundación MAPFRE entregó en Madrid sus Premios 2016 a Valentín Fuster, Luis Rojas Marcos, Fundación Aladina y ALSA. Con una dotación global de 120.000 euros, su objetivo es reconocer la labor de instituciones y personas que contribuyen a mejorar la vida de la sociedad. En la entrega de premios, presidida por su majestad la Reina Doña Sofía, se contó con la presencia de Juan Ignacio Zoido Álvarez, ministro del Interior de España, y de Antonio Huertas, presidente de Fundación MAPFRE, quien señaló que “con estos Premios pretendemos no solo difundir la labor que realizan los galardonados, sino ofrecer un testimonio ejemplificador para el conjunto de la sociedad”.

El premio a Toda una Vida Profesional José Manuel Martínez fue otorgado en esta ocasión al Dr. Valentín Fuster por su actividad profesional en el campo de la prevención y el tratamiento de la enfermedad cardiovascular.

La Fundación Aladina recibió el premio a la Mejor Iniciativa de Acción Social por su programa de Atención Psicológica para niños y Adolescentes Enfermos de Cáncer y sus Familias.

Asimismo, se entregó a ALSA GRUPO, S.L.U el premio a la Mejor Iniciativa en Prevención de Accidentes por su proyecto de prevención de riesgos viales World Class Driver (WCD).

Finalmente, los enfermos mentales y sin hogar han sido los protagonistas del galardón que se entregó al proyecto Abandonados en las Calles de la Ciudad: Proyecto Ayuda, dirigido por Dr. Luis Rojas-Marcos como Mejor iniciativa en Promoción de la Salud.

AYUDA EN LA FAVELA

Fundación MAPFRE ha lanzado recientemente un proyecto de acción social en Paraisópolis, la segunda mayor favela de São Paulo, para concienciar a las mujeres sobre la salud materna y el desarrollo infantil y social. Esta iniciativa se lleva a cabo de manera conjunta con el hospital israelita Albert Einstein.



La Infanta Elena de Borbón, directora de proyectos de Fundación MAPFRE, en su visita a Paraisópolis.

DOBLE GALARDÓN PARA JUNTOS SOMOS CAPACES



El programa Juntos Somos Capaces, que impulsa el acceso al mundo laboral de personas con discapacidad intelectual y trastorno de salud mental, ha sido galardonado por la Fundación Síndrome de Down de Madrid en los Premios Stela 2017.

Asimismo, en la XII edición de los Premios Fundación Randstad, que reconocen el trabajo de integración laboral de profesionales en riesgo de exclusión social, este programa de Fundación MAPFRE ha resultado premiado en la categoría Institucional.

El programa Juntos Somos Capaces ha hecho posible que más de 4.000 empresas colaboren activamente en él y ha facilitado la inserción de más de 2.500 personas.



CAMPAÑA PREVENCIÓN DE AHOGAMIENTOS 2017

Evitar accidentes en playas, piscinas o lagos depende de todos. Hay que disfrutar del agua pero con precaución y seguridad, eligiendo los entornos más adecuados para bañarse, especialmente si hablamos de ancianos y niños. La campaña que ha puesto en marcha por tercer año consecutivo Fundación MAPFRE traslada a la sociedad las principales pautas de prevención, cómo se debe actuar ante una situación de emergencia, conocimientos elementales de primeros auxilios y técnicas básicas de supervivencia en el agua y de reanimación (RCP). También ha editado la *Guía rápida: Este verano, disfruta con seguridad de los espacios acuáticos*, que puede descargarse en nuestra edición digital. La campaña 2017 se inauguró el pasado mes de junio en las playas de Gandía.

SOS RESPIRA, ENTRE LOS PROYECTOS ESPAÑÓLES + INNOVADORES DE 2016

SOS Respira, el programa de sensibilización contra el atragantamiento impulsado por Fundación MAPFRE, junto con la Sociedad Española de Medicina de Urgencias (Semes) y la Federación de Cocineros y Reposteros de España (Facyre), ha sido reconocido entre las 10 iniciativas sociales más innovadoras de 2016 por CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y Compromiso Empresarial.

El programa de Fundación MAPFRE ha sido seleccionado entre más de 350 candidaturas.



GUÍA PARA LA PROTECCIÓN DEL AUTÓNOMO

Fundación MAPFRE ha editado en España una guía que aporta información precisa y clara sobre los tipos de riesgo que afectan al trabajador autónomo y cómo debe gestionarlos, e incluye un decálogo con recomendaciones para reducir los riesgos a los que están expuestos.

En España, aproximadamente, 1 de cada 5 trabajadores es autónomo, por lo que, junto con las pequeñas empresas, constituyen uno de los principales pilares en la generación de empleo y de riqueza.

En la presentación de la guía participaron José Manuel Inchausti, CEO Territorial de Iberia, y Julio Domingo, director general de Fundación MAPFRE

El documento forma parte de la colección de Guías Divulgativas que Fundación MAPFRE viene editando y que puede descargarse de forma gratuita en nuestra edición online.

ALIANZA CON EL BOSTON CHILDREN'S HOSPITAL

Fundación MAPFRE ha firmado una alianza con el Boston Children's Hospital para apoyar su programa de divulgación con una caravana de prevención de accidentes, que viajará por el estado de Massachusetts, para fomentar la seguridad del pasajero, del peatón y del ciclista, así como la seguridad infantil tanto en el hogar como en el entorno.

“Unirse al Boston Children's Hospital para mejorar la educación respecto a la seguridad y la prevención de accidentes es un tremendo honor y una colaboración significativa para MAPFRE. Movilizar recursos para educar en la prevención de accidentes representa los valores fundamentales de nuestra organización”, dijo Antonio Huertas, presidente de Fundación MAPFRE.





Proyectos Sociales

Contribuimos a **mejorar la vida** de las personas y al progreso de la sociedad **con programas educativos** que llegan a **más de diez millones de beneficiarios** en 29 países.

FM Fundación **MAPFRE**

EL MUNDO DE MAPFRE

#96

