# 24 horas clave frente al ciberataque

EXPERIENCIAS EN **EL NUEVO MODELO** DE EVALUACIÓN DEL

INFODEMIA, OTRA PLAGA QUE COMBATIR

PROGRAMA DE





# LA PARTE QUE NOS TOCA

En MAPFRE cuidamos de las personas y del medioambiente hoy, para asegurar el futuro mañana.

#lapartequenostoca

Descubre qué estamos haciendo para asumir la parte que nos toca en MAPFRE.com



# Actuamos con transparencia

# **EL DATO**

**EN 2020** 

28.616

EMPLEADOS
PARTICIPARON EN LA
EVALUACIÓN

**DEL DESEMPEÑO** 

MAPFRE ha asumido el compromiso de actuar con transparencia con todos sus grupos de interés. Este principio es el que nos llevó a comunicar en las primeras 24 horas que estábamos siendo víctimas de un ciberataque en España. Desde aquel momento hemos enviado más de 200 comunicados explicando los hechos y las actuaciones que hemos ido acometiendo frente al mismo. Lo que no habíamos contado aún es lo sucedió en aquellas primeras 24 horas y quiénes fueron los protagonistas que hicieron posible frenar esa amenaza internacional. Lo hacemos en este número .

Avanzamos en nuestro Reto Digital y ahora te contamos cómo se está desarrollando la nueva Evaluación del Desempeño, tras más de un año en marcha. Testimonios, consejos y sugerencias de varios usuarios de diversas unidades y países proporcionan una visión global de este sistema de consecución de objetivos y de formas de evaluación.

DISFRUTA DE LA LECTURA Y NO TE OLVIDES DE VISITAR HTTPS:

WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM

En nuestro compromiso con la sostenibilidad, te presentamos el Plan de Sostenibilidad 2019-2021. Somos una empresa que respeta a las personas, que se preocupa por el planeta y por la sociedad y que cuenta con códigos éticos. Entramos al detalle de cómo estamos trabajando en cada una de estas parcelas.

Quizás no seas consciente de la otra plaga que nos ha asediado este año, porque puede pasar desapercibida. Hablamos de la "infodemia", cuando el exceso de información y, sobre todo, la divulgación, voluntaria o no, de noticias falsas pueden hacer que estemos contribuyendo a la confusión y a la discordia. Aquí encontrarás algunas claves para identificarlas y sobre todo para no contribuir a la desinformación.

Apoyo psicológico para empleados, las campañas del Día del Voluntariado MAPFRE, con la alimentación como eje principal, y Súmate al Rosa, para prevenir el cáncer de mama tanto en mujeres como en hombres, completan este número. También te damos información de las novedades para tu seguridad de la app Personas. Y no podían faltar las exposiciones que este otoño Tu Fundación te invita a visitar.

#### **STAFF**

Presidente del Consejo Editorial Ignacio Baeza

Director

Javier Fernández González

Han colaborado en este número Javier Fernández, Sara Elena Torres Hortal, Nuria del Olmo, Javier Ortega, Lily Cedrón y Juan Pablo Castro

Edición

Violeta Mateo Román

G 111

Dirección de Comunicación de MAPFRE

Diseño y maquetación Moonbook

Distribuye Editorial MAPFRE, s.a. Ctra. Pozuelo, 52 28222 Majadahonda, Madrid Tel: 91 581 53 59 comunicacion@mapfre.com

Imprime

Gráficas Monterreina

Depósito Legal M.1.017-1993

ISSN

1132-9068

VALORA NUESTROS ARTÍCULOS EN www.elmundodemapfre.com

ESPERAMOS TUS COMENTARIOS EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL



MIXTO
Papel procedente de

fuentes responsables FSC® C014381



# **06**MAPFRE HOY

Ciberataque de agosto. Protocolos, comité de crisis, antivirus, comunicación...
Te contamos cómo se desarrolló la respuesta de MAPFRE en las primeras 24 horas tras el ataque de *ransomware* del 14 de agosto. 24 horas que fueron clave en la coordinación de una respuesta global.

# **12 PROTAGONISTAS**

Nuestros protagonistas de este número son los 200 profesionales que han estado especialmente vinculados a todo lo que pasó a partir de ese 14 de agosto del ciberataque. Les representan los diez compañeros de las áreas y unidades más directamente implicadas y nos cuentan sus impresiones sobre aquellos días.

# SOY MAPFRE

Con más de un año de experiencia en el nuevo modelo de Evaluación del desempeño, sus usuarios nos dan su opinión sobre este proceso global y estandarizado.



Nuevas app para tu seguridad

Día del voluntariado MAPFRE y campaña Súmate al Rosa 2020.



# SOSTENIBILIDAD

Te presentamos el **Plan de** Sostenibilidad 2019-2021, una hoja de ruta marcada por múltiples hitos para lograr ser una empresa neutra en carbono, referente en economía circular y promotora del liderazgo femenino entre otros proyectos.

Infodemia, otra plaga que debemos combatir.



# 50 **ESTAR BIEN**

Programa de Asesoría Psicológica (PAS) de MAPFRE Perú, un espacio de soporte emocional para afrontar diversas situaciones de la vida laboral y personal.



# TU FUNDACIÓN

Este otoño llega cargado de arte.









### 14 DE AGOSTO, VIERNES: 20:00

La media España que se lo ha podido permitir está de vacaciones e intenta convivir con unas medidas que ahora sabemos que fueron demasiado relajadas frente al covid-19. Para las aseguradoras es la víspera a uno de los días con

Para las aseguradoras es la víspera a uno de los días con mayor movimiento de tráfico del año, el cambio de quincena siempre es un momento estresante para la mayoría de las empresas relacionadas con el servicio en carretera. Un año más, MAPFRE lo tiene todo previsto y el servicio está preparado para responder a las necesidades de los clientes.



# SE TRATA DE UN ATAQUE DE RANSOMWARE QUE BUSCA ENCRIPTAR LA INFORMACIÓN

PARA IMPEDIR LA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA, Y NO HA SIDO LANZADO CONTRA MAPFRE POR CASUALIDAD

UN AÑO ANTES, AGOSTO
DE 2019, CIBERDELINCUENTES
INTERNACIONALES COMIENZAN
A PREPARAR EL ATAQUE
CONTRA MAPFRE, CREAN UNA

HERRAMIENTA DE HACKING

A MEDIDA CONTRA MAPFRE,
UN VIRUS ESPECÍFICO

nueva para que no pueda ser detectada por los sistemas antivirus actuales, un virus específico para atacar con él a una única compañía en España. Todo esto lo hemos conocido después, gracias al análisis forense realizado por MAPFRE en colaboración con las principales firmas internacionales especializadas en combatir los ciberdelitos. Los ataques de ransomware se incrementaron un 500 por cien en 2019, principalmente contra grandes compañías multinacionales, instituciones de todo tipo e incluso gobiernos.

El escudo de protección de MAPFRE es 24x7x365. En cuanto el ataque se activa, un experto del Centro de Operaciones de Seguridad de Majadahonda lo detecta y pone en marcha el protocolo de

análisis de alertas que, en seguida, evidencia la gravedad del problema y da la señal de alarma.

## 21:04

Se lanza un ciberataque masivo contra MAPFRE en España. Cualquier compañía de nuestro tamaño detecta y neutraliza cada día cientos de miles de eventos similares que buscan acceder de alguna manera al interior de los sistemas. Pero éste enseguida se ve que es diferente. Se trata de un ataque de *ransomware* que busca encriptar la información para impedir la operativa de la compañía, y no ha sido lanzando contra MAPFRE por casualidad.

Un año antes, agosto de 2019, ciberdelincuentes internacionales comienzan a preparar el ataque contra MAPFRE. Toman las primeras decisiones de compras de dominios que permitan aproximarse a la compañía. También crean una herramienta de *hacking* a medida contra MAPFRE, una herramienta

## 21:11

El Director del Centro de Operaciones de Seguridad de MAPFRE es informado del ataque y empieza la movilización de los equipos frente al mismo, según lo previsto en el Plan de Gestión de Crisis y Continuidad de Negocio porque el ciberataque es uno de los riesgos analizados y modelizados para poder actuar de manera inmediata cuando se producen. Minutos más tarde se activa el Comité Corporativo de crisis y, dado que el primer impacto se detecta en España, también se moviliza el Comité de Crisis de MAPFRE

España porque, no es por casualidad, el ataque busca dejar ciega a la compañía uno de los días más críticos en la prestación del servicio, especialmente las asistencias en carretera.

Fue una noche muy larga la de aquel viernes, los profesionales de MAPFRE no dudan en interrumpir sus vacaciones y conectarse o presentarse en Majadahonda para combatir el ataque de manera coordinada entre todas las áreas implicadas. Una maquinaria probada y engrasada es la mejor garantía de que va a funcionar cuando más se necesita, y el tiempo juega a la contra porque el virus empieza a encriptar equipos y sistemas lo que, en una compañía altamente digitalizada, supone quedarse "ciego" en tu capacidad de responder al cliente.

Contener, Operar y Responder son las tres estrategias que empiezan en paralelo. La

Dirección Corporativa de Seguridad y el Área Corporativa de Tecnología y Procesos se ocupan de la primera acción, identificar el virus, analizar el alcance, contener su expansión... la primera medida es aislar el *data center* cortando todas las comunicaciones con el exterior, y con el centro de recuperación frente a desastres. Había que apagar sistemáticamente todos los sistemas hasta conocer con detalle el grado de impacto y poder articular una respuesta. Esta desconexión general es la que permite acotar el virus en España, al aislar la operativa del resto de los países.



LOS PROFESIONALES
DE MAPFRE NO DUDAN EN
INTERRUMPIR SUS VACACIONES
Y CONECTARSE O PRESENTARSE
PARA COMBATIR EL ATAQUE

LA DIRECCIÓN CORPORATIVA
DE SEGURIDAD Y EL ÁREA
CORPORATIVA DE TECNOLOGÍA
Y PROCESOS SE OCUPAN DE LA
PRIMERA ACCIÓN, IDENTIFICAR
EL VIRUS, ANALIZAR EL
ALCANCE, CONTENER SU
EXPANSIÓN. ESTA DESCONEXIÓN
GENERAL PERMITE ACOTAR
EL VIRUS EN ESPAÑA

### 02:30

Operaciones también se activa y coordina en España una respuesta alternativa rápida para poder atender a los clientes al día siguiente. Los equipos están apagados y/o contaminados, luego no sirven para la gestión habitual con los clientes, hay que reforzar el SI24 y habilitar procedimientos alternativos, pasadas las dos y media de la madrugada ya del sábado el sistema está montado y operativo. En apenas cuatro horas se han habilitado conexiones de voz en los call *centers* para poder atender a los clientes y las personas de Operaciones que estaban trabajando en remoto se desplazaron a los edificios de MAPFRE para poder atender las llamadas. Los servidores de aplicaciones se empiezan a

recuperar inmediatamente utilizando el sistema de *backup* que contenía toda la información protegida y que no había sido vulnerado demostrando su fortaleza técnica.

## 03:00

Ya tenemos el antivirus. A pesar de que era una nueva modalidad de virus, específico contra MAPFRE y evolucionado y afinado durante meses hasta encontrar una puerta de entrada, en apenas seis horas ya se cuenta con el antivirus que es imprescindible para empezar la tarea progresiva de ir recuperando equipos y sistemas de la forma más segura. Se priorizan estos segundos y, en general, toda la tecnología relacionada con la atención al cliente, que es la clave de ese fin de semana.

### 08:00

Los ciudadanos han comenzado sus desplazamientos masivos fundamentalmente por carretera, comienzan los primeros siniestros. El SI24 está reforzado, pero tiene limitaciones que le impiden responder de manera habitual y los tiempos de espera se alargan.

Las primeras horas son especialmente complejas, pero MAPFRE cuenta ya con un entorno seguro que permite empezar a restaurar de forma priorizada servidores y equipos. Se reúne el Comité de Crisis Corporativo y se tiene una primera foto del impacto. Las medidas de contención han funcionado pero el daño es profundo en España. El servicio a los clientes se está prestando, no con normalidad, pero sí se

está prestando gracias sobre todo a la respuesta articulada desde Operaciones de MAPFRE España y al compromiso de todas las personas relacionadas con la atención al cliente.

## 15:00

MAPFRE es una empresa transparente que establece relaciones de confianza con todos sus grupos de interés. Suena bien pero no es un *claim*, es un compromiso real frente al que no se tienen dudas. Lo habitual es que las empresas o las instituciones afectadas por este tipo de ataques no lo comuniquen o lo hagan cuando ya no tengan más remedio. MAPFRE respeta sus compromisos y decide actuar con plena transparencia desde el primer momento. Comienza la comunicación de la



#### EN APENAS SEIS HORAS YA SE CUENTA CON EL ANTIVIRUS

DENTRO DE LAS PRIMERAS
24 HORAS Y UNA VEZ QUE SE
TIENE UN ANÁLISIS ESTABLE
DEL IMPACTO, SE COMUNICA
MASIVAMENTE A LA OPINIÓN
PÚBLICA POR TODOS LOS
CANALES

LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE SEGURIDAD HA COORDINADO MÁS DE 200 COMUNICADOS INFORMANDO SOBRE EL ATAQUE Y SUS CONSECUENCIAS

crisis a los supervisores y organismos reguladores, no consta la fuga masiva de datos, pero se comunica igualmente con la información disponible en cada momento. A las tres de la tarde, es decir, dentro de las primeras 24 horas y una vez que se tiene un análisis preliminar del impacto, se comunica masivamente a la opinión pública por todos los canales. La información y la transparencia se convierten en el mejor aliado para proteger la reputación. La opinión pública entiende que estamos ante un ataque altamente profesional frente al que no está 100% protegida ninguna compañía, institución o gobierno del mundo, y el hecho de comunicarlo representa un compromiso de transparencia que es especialmente valorado. Ese fue el principio, y a lo largo de las semanas siguientes la Dirección Corporativa de

Seguridad ha coordinado más de 200 comunicados informando sobre el ataque y sus consecuencias no solo a los organismos preceptivos, sino también en general a todos aquellos que han preguntado a MAPFRE sobre el alcance del ataque.

### DOMINGO 16

Se empieza a lanzar la segunda oleada de medidas de refuerzo de seguridad al resto de países para proteger frente a esta nueva amenaza y comienza la reconexión segura con ellos, así como con nuestros socios de negocio, mientras se continúa el proceso de recuperar los servidores, bases de datos y sistemas afectados. Lo más importante: el backup está salvado. El protocolo previsto frente a

un ciberataque permitió ejecutar desde el primer minuto decisiones que han permitido salvar la información de la compañía.

Desde el tercer día se aceleró la apertura progresiva de las operaciones y se fue recuperando y estabilizando la operativa con los clientes. También se reinstalaron en dos semanas 18.000 puestos de trabajo distribuidos en más de 3.000 oficinas de MAPFRE, entre otras acciones. A finales de agosto, MAPFRE dio por superada esta crisis en lo que se refiere a su máxima prioridad: la atención a los clientes. Y tomó la decisión de compensar con 100 euros en su renovación a aquellos a los que no pudimos atender con nuestro nivel de excelencia habitual, fundamentalmente durante los primeros días y en relación a las asistencias que hubo que gestionar de forma manual.

Internamente, se sigue trabajando para alcanzar la revisión y recuperación completa. El análisis forense profundo continúa, así como la investigación policial que a nivel internacional combate este tipo de terrorismo, pero el momento crítico de los primeros días se superó y, visto dos meses después, con éxito. Adicionalmente, la compañía contaba con protección aseguradora frente a los ciberdelitos que asumirá parte del coste.

La rápida actuación acotó el ataque solo a España. La información estaba bien protegida, por lo que ha podido recuperarse. Hay muy pocas compañías con esta capacidad ordenada de respuesta. La reconstrucción posterior de los hechos nos ha mostrado claramente por dónde entraron y por dónde salieron. También permite intuir qué organización delictiva está detrás de este ataque diseñado específicamente contra MAPFRE, pero dejemos que la investigación internacional siga su curso, para que cada vez más instituciones y países puedan coordinar una respuesta global más eficaz frente a este tipo de actuaciones.

# **LECCIONES APRENDIDAS**

► La seguridad total no existe. El ataque se lanzó en agosto, pero los terroristas estuvieron un año preparándolo e invirtiendo cientos de miles de euros solo para atacar a MAPFRE. Y depende de cada uno de nosotros. Un usuario y una contraseña capturados por los atacantes sirvieron como punto de entrada



#### ► Maguinaria engrasada.

La mejor respuesta se consigue estando preparado, pudimos reaccionar rápido v con eficacia porque lo teníamos previsto y analizado en el Plan de Crisis y Continuidad de Negocio.



#### ► Compromiso humano.

Profesionales altamente comprometidos que reaccionaron con total entrega y generosidad desde el primer momento



### ► Resiliencia de MAPFRE. Una

demostración de la capacidad del negocio para seguir operando en condiciones extremas



#### ► La transparencia como defensa de la reputación.

Informar a nuestros grupos de interés aumentó la comprensión de todos ellos respecto a la crisis que estaba afrontando la compañía



# HÉROES DEL CIBER ATAQUE

TEXTO **VIOLETA MATEO**FOTOGRAFÍAS **MAPFRE, ISTOCK** 

alguien, por muy jefe o jefa que sea, las desee. Suceden porque están planificadas como hemos visto en la crónica del ciberataque y, sobre todo, porque hay personas que las ejecutan. Y en MAPFRE sabemos mucho de personas que cuidan de... la compañía. Todos los empleados de MAPFRE hemos sido parte de la solución frente al ataque informático de agosto en España protegiendo la reputación de la compañía y ayudando desde nuestra responsabilidad a superar la crisis. Pero hay algo más de 200 profesionales que han estado especialmente vinculados a todo lo que pasó a partir de ese 14 de agosto. Son un equipo multidisciplinar de héroes que están representados por la visión de los siguientes compañeros de las áreas y unidades más directamente implicados. Este es su relato.

En el mundo corporativo, las cosas no suceden por casualidad, ni porque





### De: MAPFRE Para: Héroes

### Asunto del mensaje: URGE - Ataque de Ransomware

#### NO HUBO UN SOLO DÍA EN **EL QUE NO RECIBIÉSEMOS OFRECIMIENTOS DESINTERESADOS DE AYUDA**

Cuando comenzó el ataque, los servicios del Si24 se vieron afectados y se declaró Incidencia de Alto Impacto. A partir de ese momento ya estábamos informados de que algo ocurría a través de las comunicaciones oficiales de incidencias v de WhatsApp. En menos de 10 minutos ya teníamos montado el comité de crisis de incidencias y una vez detectada la severidad del incidente, este se extendió al resto de Grupos de la ACTP, ACS y TI de España. Nuestra dedicación fue total. independientemente de las vacaciones, todas las personas del equipo disponibles se incorporaron al grupo de trabajo a lo largo de ese fin de semana con el objetivo de recuperar el servicio a nuestros clientes lo antes posible.

Esta crisis nos ha hecho más fuertes, porque ahora somos más conscientes de puntos fuertes y debilidades. Debemos convertir estas últimas en oportunidades para seguir aumentando nuestra resiliencia.

MAPFRE tenía ya una estrategia definida de evolución del puesto de trabajo y movilidad definida por Personas y Organización v las áreas de TI durante este 2020. A causa de la pandemia por la covid19 y el ciberataque, se ha demostrado que era acertada, por ello destaco el plan desarrollado con anterioridad y por supuesto el trabajo de todos los compañeros de área de puestos de trabajo, sin los cuales y sin su esfuerzo, este hito no habría sido posible.



**CARLOS MUÑOZ** DIRECTOR DE TECNOLOGÍA **DELIVERY UNIT DATACENTER** 

Durante los días más duros tras el ciberataque no hubo uno solo en el que no recibiésemos ofrecimientos desinteresados de ayuda y palabras de aliento por parte de compañeros de MAPFRE. Esto sin duda ha sido parte del éxito en la recuperación de los servicios y demuestra que somos una gran compañía formada por personas fieles, colaboradoras y generosas. Por esto es MAPFRE una gran compañía.

#### SE NOS PLANTEÓ DE LA NOCHE A LA MAÑANA UN NUEVO RETO Y FUIMOS CAPACES DE RESOLVERLO

Escuchar "ciberataque" fue como cuando un médico te da un mal diagnóstico, no tienes ni idea de qué hacer pero tienes claro que debes confiar en él. Y así hicimos, nos pusimos en manos de nuestros compañeros de tecnología. Seguimos todas sus indicaciones, probábamos qué funcionaba y qué no, solo disponíamos de teléfono. Y vienen a nuestras cabezas los servicios críticos, ¿qué pasa con urgencias médicas? ¿y decesos? ¿y asistencia en carretera? ¿y urgencias en el hogar? La única solución era buscar los datos de los proveedores en Google a través de nuestros teléfonos móviles. Y así pasamos esa primera noche. El trabajo en equipo, la implicación y el compromiso fueron las claves.

Este ciberataque ha provocado que durante un periodo no hayamos prestado el servicio que deseamos y esto es esencial, pues el servicio al cliente entre las compañías se diferencia por pequeños matices y sin duda la consistencia y la fiabilidad es uno de ellos.

La verdad es que, visto ahora, fueron momentos emocionantes, se nos planteó de la noche a la mañana un nuevo reto y fuimos capaces de resolverlo. Quiero destacar en esta parte el apoyo que nos prestaron los equipos del Centro de Competencias de Operaciones y del SAU, sin ellos no hubiéramos podido conseguirlo.



**ELISA POMEDA**DIRECTORA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA
DE MAPFRE ESPAÑA

En este mundo tan tecnológico, donde tenemos muchas rutinas robotizadas y empezamos a resolver algunas situaciones mediante inteligencia artificial no podemos olvidar que valores como responsabilidad, compromiso y lealtad que solo radican en las personas, son los valores que nos permitirán salir de estas situaciones críticas y complicadas.

#### EL MÚSCULO SE ENTRENA

A partir de ese viernes por la noche, éramos pocos los que estábamos trabajando en agosto, por lo que tuvimos que avisar a la "caballería". La respuesta de los compañeros fue espectacular, faltó tiempo para que se pusieran en marcha para empezar a trabajar en todas las líneas que teníamos abiertas.

2020 ha sido un año muy complicado en el que por desgracia ha habido que poner en práctica todo lo que hasta ahora solo se había ensayado en formato de pruebas, nunca en situaciones reales, y que ni en el planteamiento más pesimista podíamos suponer que iba a ocurrir con ese nivel de impacto. Aun así, hay una lectura muy positiva: la base de procedimientos que existe (planes de contingencia a todos los niveles, que se ensayan de forma periódica), de conocimiento (del complejo entorno tecnológico y del servicio que presta a negocio), sumados a la capacidad de reacción de toda la compañía nos ha hecho superar ambas situaciones. No creo que esto haya sido una casualidad ni cuestión de suerte, ya que el músculo se entrena y en ambos casos nos ha pillado "en forma", más en el caso de agosto con la situación previa vivida con la covid-19.

Recomiendo visitar el espacio que hay en la Intranet Global, en la sección "Espacio Personas > Mi día a día > Seguridad de la información", donde hay información muy útil para ayudarnos a entender qué tipo de amenazas de seguridad existen y cómo podemos ayudar como usuarios a reducir al máximo todo este problema.



**JUAN MANUEL GARCÍA** DIRECTOR DE TECNOLOGÍA. DELIVERY UNIT, PUESTO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN DCTP

No todo ha funcionado a la primera ni como nos hubiera gustado desde el inicio, pero ha sido mucho más fácil con la ayuda y el apoyo de todos. Lamentablemente este tema de los ciberataques ha venido para quedarse y nos tocará hacer piña en más ocasiones.

#### SER RÁPIDOS Y TRANSPARENTES FUE UNA DE LAS GRANDES DECISIONES QUE SE TOMARON

Me acuerdo como si fuese aver. Estaba con mis hijos dando un paseo un poco antes de las 10 de la noche del 14 de agosto y en ese momento entró el correo de Guillermo Llorente con un asunto bastante descriptivo "URGE - Ataque de Ransomware" y antes siquiera de llegar a abrir el correo ya tenía una llamada para mantener una reunión a las 10. A partir de ahí todo se desencadena de forma muy rápida y vuelvo a Madrid a toda prisa para ayudar en todo lo que estuviese en mi mano.

Hemos aprendido que no estábamos preparados para un atacante de estas características, de hecho nadie lo está en ningún lugar del mundo, por lo que nos ha tocado mejorar con carácter de urgencia nuestras capacidades de seguridad. Y por supuesto, la importancia de tener planes de contingencia robustos y probados. El ataque que sufrimos fue mucho más que un incidente tecnológico y podría haber afectado a nuestra reputación y a la confianza que depositan en MAPFRE nuestros clientes. Ser rápidos y transparentes con lo que nos estaba ocurriendo fue una de las grandes decisiones que se tomaron. Me gustaría pedir a los empleados comprensión y paciencia porque esta situación nos va a hacer incrementar varios de nuestros controles de seguridad. Como se ha podido ver, tenemos adversarios con muy mala idea que están esperando cualquier error o

vulnerabilidad para hacer un daño real a MAPFRE. El año 2020 está siendo tremendamente exigente para toda la compañía. Nadie habría podido prever una pandemia a nivel mundial y un ataque de ransomware el mismo año. Desde el punto de vista del despliegue tecnológico para permitir trabajar en casa, recuerdo esos días muy intensos en los que varios compañeros de la Dirección Corporativa de Seguridad realizaron un trabajo espectacular.



CHEMA GARCÍA RODRÍGUEZ SUBDIRECTOR DE SEGURIDAD. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE SEGURIDAD

No puedo estar más agradecido y orgulloso de las personas con las que trabajé durante esos días tan intensos. El nivel de compromiso, la dedicación, la comprensión de la situación, la paciencia, etc., de las distintas áreas -seguridad, tecnología, negocio-y de los proveedores externos fue asombrosa v me hace estar tremendamente orgulloso del lugar en el que tengo que trabajar.

#### ¿POR QUÉ SE PRODUJO ESTE CIBERATAQUE Y POR QUÉ FUE EN ESE MOMENTO CONCRETO?

Nos lo explica muy bien **Daniel Largacha,** director
del SOC Global

"En los inicios de Internet el cibercrimen estuvo muy enfocado en el sector bancario por la facilidad de monetizar los ataques, robaban claves de acceso y va podían obtener un rédito económico. Sin embargo, con el tiempo el sector bancario se ha robustecido mucho y el cibercrimen ha buscado nuevas formas de monetizar los ataques. En esta búsqueda han encontrado un filón en otras empresas pues fuera del sector bancario la madurez de la ciberseguridad es inferior. Además, hay una gran dificultad de trazabilidad de los cibercrímenes, tanto por la aparición de las criptomonedas como por la falta de una legislación o acuerdos globales que faciliten la persecución de estos ataques. Y por último las empresas ahora tienen una enorme dependencia de la información digital y las redes.

Esto ha propiciado un nuevo modelo de crimen, en el que los cibercriminales cifran la información y servidores de las empresas y les solicitan un dinero para que estas la puedan recuperar. Todo estaba perfectamente pensado, no es casual que el ataque a MAPFRE ocurriera un viernes de agosto por la tarde, pues sabían que la disponibilidad de efectivos para poder hacer frente a esta situación iba a ser menor que en cualquier otra época.

Y como nos matiza Carlos Muñoz, sabían que su amenaza era grande pues el ataque iba a "Afectar a la reputación de MAPFRE, al dejar sin servicio a nuestros clientes en fechas en que la mayoría utilizan el vehículo y la probabilidad de necesitar nuestros servicios aumenta de manera exponencial."





#### ESTA VIVENCIA NOS HA UNIDO Y REFORZADO MUCHO MÁS COMO EQUIPO

Primer minuto de sorpresa (por el tipo de ataque, ransomware), preocupación y luego, lo de siempre: a remangarse. En mi caso ese día empezaba mis vacaciones con mi familia y lo que hicimos fue cancelar mis planes y acondicionar de urgencia las infraestructuras de la casa en que veraneábamos para el teletrabajo ya que la cobertura es muy mala en esa zona, hasta poder organizarnos para volver a Madrid.

Creo que el mejor aprendizaje es el humano ya que los criminales atacaron MAPFRE y quizás lo que no esperaban era una respuesta institucional, transparente y contundente: MAPFRE no atiende al chantaje. MAPFRE se cierra como una piña, se hace fuerte, rehaciéndose de nuevo con mucho sufrimiento, esfuerzo y dedicación; creo que esto es lo que nos diferencia y lo que quizás no tuvieron en cuenta... no solo han atacado a MAPFRE como ente empresarial, han atacado nuestra CASA a nuestra FAMILIA, eso es lo que nos ha dado la fuerza a todos y con ese sentimiento de pertenencia nos hemos unido para defendernos.

Debemos plantearnos de forma general la necesidad de prepararnos, al nivel que cada uno podamos, para el nuevo escenario tecnológico en el que nos movemos. La mayoría de nosotros, que no somos nativos digitales por la época en la que hemos nacido/ crecido, estamos acostumbrados a que la tecnología es algo que no entendemos mucho y que sufrimos en cierta medida. Hay que asumir que la tecnología, para bien y para mal, está en casi todo lo que hacemos y debemos interesarnos por ella para acomodarla adecuadamente dentro de nuestra vida, perdiéndole el miedo y sacándole más provecho.



MARISA MAÍZ LÓPEZ DIRECTORA SOPORTE USUARIOS DIRECCIÓN DE OPERACIONES MAPFRE ESPAÑA

Las personas MAPFRE somos de espíritu fuerte v eso es tener mucho ganado para la lucha de la vida, que es preciosa, pero no lo pone fácil, y el 2020 es un buen ejemplo de ello. Así que no nos queda más remedio que pelearlo.

# NO ESPERABAN UNA RESPUESTA INSTITUCIONAL, TRANSPARENTE Y CONTUNDENTE

#### TODO EL MUNDO APORTÓ **EL 200% PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS**

Los primeros días fueron muy intensos, el ataque tuvo lugar según empezaba las vacaciones y recuerdo una llamada de Daniel Largacha (director del SOC Global) ya por la noche, comentándome que se habían cifrado equipos Windows y que todavía estábamos en el proceso de determinar el impacto operativo. A partir de ese momento nos pusimos manos a la obra y empezamos a tener varias reuniones en paralelo todos los implicados en la gestión del incidente. Aplacé todos los compromisos y estuve disponible día y noche para ayudar a solventar el problema.

Sin duda eligieron agosto porque la gente está de vacaciones y el seguro es crítico en época vacacional, pero aun estando de vacaciones, todo MAPFRE respondió al ataque e hizo lo imposible por dar servicio a nuestros clientes.

Hemos aprendido que podemos salir de un incidente de seguridad importante, incluso en contexto de pandemia mundial y trabajando en remoto. Hemos aprendido que con esfuerzo e implicación, teniendo un equipo humano comprometido y dispuesto a ayudar, se sale adelante aunque existan dificultades.

Es crucial que pongamos nuestro granito de arena en proteger esa información confidencial que sabemos que manejamos, en analizar atentamente ese correo que nos llega o esa web que nos piden abrir. Siempre que desconfiemos de algo, debemos notificarlo a la dirección corporativa de seguridad y medio ambiente por medio de los canales establecidos.

Lo importante es que todo el mundo aportó el 200% para resolver los problemas, y ya solo por eso sabemos que en el futuro ante situaciones difíciles harán lo mismo. Eso es importante y motivo de orgullo de organización, de compañía.



OMAR RODRÍGUEZ SOTO HACKING ÉTICO Y CIBERINTELIGENCIA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE SEGURIDAD

Tú no controlas a los atacantes que deciden atacarte, pero sí tus actos. Muchas veces el cambio empieza por uno mismo, cuando estás en una situación complicada en vez de señalar las cosas que fallan, es importante hacer todo lo posible por resolver la situación.

#### ME PARECIÓ ADMIRABLE LA VALENTÍA DE MAPFRE HACIENDO PÚBLICA LA SITUACIÓN

Me impactó muchísimo y será un momento que recordaré siempre. Imaginate, en plenas vacaciones era difícil creer la llamada que estaba recibiendo, pero a pesar de esa sensación de incredulidad y de incertidumbre nos pusimos manos a la obra casi sin pensarlo para minimizar el daño y colaborar con el resto de equipos. Era algo con lo que no contaban los ciberdelincuentes.

En MAPFRE ya estábamos preparando un nuevo modelo para abordar nuestro desempeño de forma remota y presencial, y gracias a ello las ideas estaban avanzadas, aunque ese cambio hemos tenido que acelerarlo de forma exponencial.

Es fundamental seguir las indicaciones y recomendaciones en los distintos canales de nuestra Dirección de Seguridad Corporativa, ellos son los verdaderos expertos en esta materia. Y es nuestra responsabilidad como empleados cumplir y fomentar estas normas ya que estoy convencida de su efectividad.

Me pareció admirable la valentía de MAPFRE haciendo pública la situación por la que estábamos pasando; me siento muy orgullosa de pertenecer a esta gran familia.



PATRICIA MOCHALES SEN DIRECTORA DE TECNOLOGÍA. TI GESTIÓN TERRITORIAL, IMPLANTACIONES Y WORKPLACE

Jeff Bezos dijo una vez: "Si decides hacer solo las cosas que sabes que van a funcionar, dejarás un montón de oportunidades encima de la mesa". En torno al puesto de trabajo se ha implantado en MAPFRE una tecnología nueva que nos ayudará si así lo requiere este futuro que sigue presentándose incierto; creemos en ella y trabajamos sin descanso para que todos prestemos el mejor servicio a nuestros clientes.

# **KEEP** CALM AND LAUGH

#### ESTA SITUACIÓN NOS HA DEJADO MOMENTOS DE PROFESIONALIDAD, DEDICACIÓN Y SOLIDARIDAD INCREÍBLES

La verdad es que las vacaciones ya eran un poco extrañas por la situación actual, pero la primera reacción fue de cierta incredulidad. ¡Después de pasar esos meses tan complicados nos estaba pasando algo así! Para mí lo peor fue la incertidumbre de las primeras horas, la información sobre el alcance real se obtenía de forma más lenta de lo que todos queríamos y nuestra obsesión era recuperar la normalidad cuanto antes y con la garantía de que no volviéramos a ser atacados.



ALFREDO G. CASTAÑEDA SARACHAGA ACTP - SIC - TECNOLOGÍA <u>DE RED Y</u> **CONTACT CENTER** 

En estos momentos tan duros, además de mantener la calma nunca hay que perder ni la capacidad de autocrítica ni el sentido del humor. Lo primero nos encamina a la excelencia, y lo segundo nos ayuda a relativizar las cosas iy nos hace más felices!

Pero no quedaba otra, así que apretamos los dientes y todo el equipo se implicó al 100% aportando lo mejor de sí mismos, iun ejemplo de dedicación!

iHemos aprendido muchísimo! Parece duro decirlo, porque no deseamos a nadie que pase por ello, pero desde un punto de vista estrictamente profesional esta situación nos ha enriquecido enormemente: nos ha dejado momentos de profesionalidad, dedicación y solidaridad increíbles y hemos ganado un nivel de conocimiento de este tipo de problemas, e incluso de nuestro propio ecosistema interno, que nos prepara aún mejor para afrontar el futuro.

Por desgracia, la protección total no existe, por ello, la labor divulgativa que realizan nuestros compañeros de la Dirección Corporativa de Seguridad es magnífica para entender las mejores prácticas y actitudes que todos debemos adoptar en nuestro ámbito tanto profesional como personal y familiar.



**DANIEL LARGACHA**DIRECTOR DEL SOC GLOBAL

Me gusta ser positivo, y además creo que de todo se aprende. Yo me atrevo a afirmar que de este ataque hemos salido mucho más fortalecidos de antes, la experiencia y los medios que MAPFRE ha dispuesto nos permiten afrontar el futuro desde una posición mucho más favorable y optimista.

#### TENEMOS QUE PROTEGER A LA EMPRESA DE LAS CIBERAMENAZAS

En mi caso estaba con un permiso de paternidad y ya desde los primeros momentos me podía imaginar la gravedad de la situación así que, sin esperar mucho a tener una foto completa, hice las maletas, me despedí de mi familia, activé a mi equipo y puse rumbo a Majadahonda.

Lo cierto es que lidiar en este tipo de situaciones es parte de mi trabajo. Todos los que trabajamos en ámbitos en los que se gestionan crisis, de cualquier tipo, sabemos que, aunque remota, existe la posibilidad de que te tengas que activar en cualquier momento. Afortunadamente para mí, MAPFRE decidió hace un tiempo disponer de personas preparadas para enfrentarse a ese tipo de escenarios.

Este tipo de situaciones te pone enfrente de un espejo y te hace ver tus debilidades, pero también tus fortalezas. MAPFRE ha demostrado que tiene un equipo humano y unos medios que le otorgan una enorme capacidad de recuperación. Esto nos ha permitido sobreponernos en un tiempo más que razonable.

De la misma forma que protegemos a nuestra empresa de otros riesgos (clientes no rentables, la competencia del sector, malos proveedores, etc.) tenemos que proteger a la empresa de las ciberamenazas.

El confinamiento fue un gran reto para MAPFRE y otro ejemplo de su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante.

Este escenario también nos tocó vivirlo en primera línea y, al igual que en el ciberataque, me impresionó la capacidad, profesionalidad y disposición del equipo humano. Diferentes áreas se alinearon y se coordinaron para conseguir un objetivo muy ambicioso y retador: conseguir en apenas dos semanas que toda una empresa pudiera teletrabajar a nivel global. No me canso de afirmar que me siento muy orgulloso de trabajar en una empresa con este grandísimo equipo.

LIDIAR EN ESTE TIPO
DE SITUACIONES
ES PARTE
DE MI TRABAJO



ELENA MORA GONZALEZ DIRECTORA DE PROTECCIÓN Y PRIVACIDAD DEL DATO

Hay que conseguir que todos los empleados sean auténticos firewall humanos que impidan la entrada de los ciberdelincuentes y para eso es imprescindible la concienciación e implicación de todos en el cumplimiento de las normas y políticas de la compañía.

#### NO ERA EL MOMENTO DE PREOCUPARSE SINO DE OCUPARSE DE LA SITUACIÓN

Ese momento es difícil de describir, de los que quedarán grabados en mi memoria. Aunque todos los que trabajamos en seguridad somos conscientes de que situaciones de este tipo pueden ocurrir, no esperas que lleguen a materializarse y menos aún que te pille en medio de las vacaciones.

En mi caso, me encontraba con mi familia en Oviedo y ese viernes, cuando recibí la llamada, me invadieron pensamientos y sentimientos muy diferentes. Lo primero en que pensé fue en el efecto sobre los sistemas operativos y la disponibilidad de la información y, a la vez, otro aspecto prioritario: la protección de los datos de nuestros clientes y cómo este hecho podía afectar a dichos datos y a la reputación de la compañía.

Teníamos claro que no era el momento de preocuparse sino de ocuparse de la situación. La rapidez en la respuesta es el factor clave y primordial en la gestión de estas crisis. Es fundamental el trabajo en equipo y contar con unos compañeros como los que tenemos, con una profesionalidad increíble, pero sobre todo con un nivel de compromiso y calidad humana difícilmente superable. Gracias a todo esto, hoy podemos estar hablando de esta situación en pasado.

Una de las enseñanzas ha sido que lo improbable puede ocurrir y que hay que estar preparado para lo impensable. La capacidad de reacción y adaptación debe ser cada vez mayor y los tiempos de respuesta cada vez más cortos.

De ahí la importancia de tener unos buenos planes de contingencia y continuidad de negocio. Planes que, con y sin coronavirus, siempre han estado y tienen que estar sujetos a un proceso de actualización y mejora continua. Los ciberdelincuentes están siendo extremadamente creativos al idear nuevas formas de aprovecharse de los usuarios y hacen un mayor uso de tecnologías cada vez más novedosas.

# EMPLEADOS "FIREWALL" QUE IMPIDAN LA ENTRADA DE CIBERDELINCUENTES

# Y TÚ, ¿QUÉ OPINAS SOBRE NUESTRO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

El pasado año, y dentro de la iniciativa Reto digital, MAPFRE implementó un nuevo modelo de Evaluación del desempeño, en el que participaron más de 26.000 empleados, que representaban el 84% de la plantilla. En 2020, con un 92% de los empleados dentro de este modelo, la evaluación del desempeño está cumpliendo con las premisas de agilidad, *feedback* continuo y sistema multifuente.

TEXTO **SARA ELENA TORRES HORTAL** | FOTOGRAFÍAS **MAPFRE. ISTOCK** 



#### ¿TE ANIMAS A DAR TU OPINIÓN? PUEDES HACERLO EN LA INTRANET Y EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL

Actualmente, las compañías nos movemos en un entorno en el que los cambios se suceden a gran velocidad y, ante esta situación, tanto las empresas como los que formamos parte de las mismas tenemos que ser capaces de adaptarnos con la misma rapidez para seguir siendo competitivos.

Nuestro modelo de evaluación del desempeño contribuye a ello porque:

- Pone el foco en el desarrollo de las personas.
- Apoya la consecución de los objetivos e impacta en la productividad a través de la definición y seguimiento de actividades clave, que contribuyen al logro de los objetivos.
- Alinea los objetivos de las personas con los del negocio.
- Identifica el potencial de los empleados porque realiza una valoración más objetiva.
- Promueve una conversación continua, con el foco en valorar esfuerzos, reconocer logros y orientar el trabajo que realizamos.
- Impulsa la adopción de los comportamientos de MAPFRE —Colabora, Innova y Agiliza mediante el feedback continuo y una evaluación 360°, que permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos.
- Nos permite ser más ágiles a la hora de reaccionar ante las necesidades que nos demanda el entorno y, además, hacerlo de una forma más alineada.

Además, los beneficios de contar con un sistema de evaluación del desempeño han quedado patentes con el coronavirus. Contar con una solución de este tipo nos ha permitido continuar

CON MÁS DE UN AÑO
DE EXPERIENCIA,
ESTE ES UN BUEN
MOMENTO PARA
QUE LAS PERSONAS
OPINEN SOBRE ESTE
PROCESO GLOBAL
Y ESTANDARIZADO
DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO.

HEMOS HABLADO
CON COMPAÑEROS
CON DISTINTAS
POSICIONES Y DE
VARIOS PAÍSES PARA
PODER OFRECERTE
DISTINTOS PUNTOS
DE VISTA SOBRE EL
NUEVO MODELO DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO

alineados, poniendo el foco en los objetivos y retos del negocio, sin perder el *feedback* de nuestros compañeros, y seguir evaluando a los empleados para alcanzar sus objetivos de negocio.

Con más de un año de experiencia y tras un intenso despliegue, este es un buen momento para que las personas opinen sobre este proceso global y estandarizado de evaluación del desempeño.

Hemos hablado con compañeros con distintas posiciones y de varios países —porque la evaluación se ha ido implantando paulatinamente, según el cronograma establecido—para poder ofrecerte distintos puntos de vista sobre el nuevo modelo de evaluación del desempeño.

Al final del reportaje, te propondremos que tú también nos des el tuyo. La suma de todos nos ayudará a enriquecer la evaluación del desempeño en MAPFRE. ¿Te animas?

Comenzamos preguntando "¿Cuál ha sido tu experiencia con el nuevo modelo de evaluación del desempeño?" Este modelo se construyó con la vista puesta en convertir al empleado en protagonista de su desarrollo, poniéndole en el centro de la acción porque:

- La empresa necesita personas que estén comprometidas con MAPFRE de forma proactiva.
- Le ayuda a ser inspiración y referencia si es responsable de un equipo, y a crecer junto a él.

# ¿CUÁL HA SIDO TU EXPERIENCIA?

El cambio, y la evolución en cada persona, se vive de distinta manera, como ahora vamos a ver en los testimonios, pero todos los compañeros coinciden en que el cambio ha sido positivo y les aporta en su crecimiento y desarrollo profesional.

«He vivido este cambio de manera satisfactoria. El nuevo modelo nos ha permitido tener mayor claridad respecto a los objetivos y mejorar nuestra comunicación. Aunque inicialmente tuvimos algunas dudas respecto al uso de la plataforma, luego, en la práctica, al entender cómo relacionarlo con el trabajo diario, fue más simple su uso. La posibilidad de brindar retroalimentación a mis colaboradores en cualquier momento y tener un registro de estas valoraciones, nos ayuda a realizar una evaluación final de nuestros colaboradores mucho más objetiva.» Marco André Araújo Parra,

subdirector de Emisión y Renovación, Perú

«Al principio no lo entendía muy bien. Tenía muchos campos que desconocía y que nunca habían sido parte de las evaluaciones bajo la plataforma anterior.

Tras familiarizarme con la plataforma y el proceso, todo fue fluyendo con más facilidad.

El lado positivo que le veo es que podemos mostrar nuestros puntos fuertes o débiles con el fin de continuar desarrollando nuestro conocimiento profesional y mejorar durante el periodo.

Espero que el nuevo modelo de









MARCO ANDRÉ, JENNIFER, CATARINA, DANIEL

evaluación continúe aportando a mi crecimiento y desarrollo de forma positiva, teniendo en cuenta que la motivación es la clave para el éxito de nuestro desempeño.» Jennifer Ortiz Delgado, suscriptora de oficina comercial de Puerto Rico

«El momento de llevar a cabo un cambio relevante siempre es vivido con recelo y el proceso de adaptación al nuevo modelo de evaluación transcurrió en esa línea. Sin embargo, gracias a que tuve disponibles vídeos, tutoriales e información en la intranet, formación y apoyo de los compañeros de Recursos Humanos, el cambio resultó ser un proceso fácil.»

**Catarina Paiva** equipo de Formación de Portugal

«Para mí está siendo un cambio muy positivo dentro de la cultura de la empresa. He visto cómo han mejorado las relaciones de trabajo, se ha incrementado la colaboración y los equipos están más enfocados en la búsqueda de soluciones a los problemas. A la vez, se han eliminado comportamientos y actitudes negativas que no favorecían la consecución de los objetivos. Espero que este proceso nos guíe principalmente en la creación de las capacidades de adaptación al cambio en el entorno actual.»

**Daniel Jiménez Muñoz,** jefe de Recursos Humanos de MAPFRE ASISTENCIA

Ahora que conocemos cómo ha sido la experiencia, la siguiente cuestión es saber qué ha sido lo más positivo que han obtenido con el nuevo modelo y qué esperan de él, para qué puede servirles. En este caso, algunas de las opiniones son:

«La parte más positiva es conocer los puntos de mejora personales, a través de los ojos de mis compañeros directos y de mis clientes internos. Te hace plantearte nuevas vías de trabajo v otro punto de vista para focalizar los esfuerzos en el nuevo año. Por tanto, me sirve para conocer mis puntos de mejora.»

Andrea Cuadrón Moreno. auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

«Me permite establecer pautas y próximos proyectos a realizar durante el año, y espero de este modelo tener constancia de los avances de los objetivos y actividades realizadas durante el año. Va a permitirme un seguimiento de mis actividades y obtener un feedback constructivo de mis compañeros, que puede ayudarme a mejorar el desarrollo profesional.»

Alfonso Jiménez García-Perrote. suscriptor MAPFRE RE









ANDREA, ALFONSO, **ALINEA DEL PILAR ELEONORA** 

«Me ayuda a ver mi crecimiento, mis logros anuales, que a veces por el día a día o el transcurso del tiempo se me olvida, la memoria es muy corta y entrar al módulo y darte de cuenta de todas las tareas concretadas me reconforta y digo: "¡Wow! Hice todo esto." Me ayuda a seguir creciendo y a ser visible no solo en mi área, sino con todas las áreas con las que interactúo.»

Alinea del Pilar Melliz Roias. gestor comercial, Perú

«En mi opinión, una retroalimentación constante y constructiva, seguida también de ejemplos concretos, motiva y anima a todos en el proceso de mejora continua.»

Eleonora Ruggi, Sales CC Chief SPV and Back office Chief SPV, Verti Italia

# LO MÁS POSITIVO

En este momento, en la mayor parte de los países se está realizando la evaluación 360°. En este punto del modelo, el reto es que seas lo más objetivo, ecuánime y justo posible. Ten en cuenta que, en base a cómo tú valores a un compañero o a una persona que está en tu equipo, le vas a ayudar a crecer profesionalmente.

«La evaluación 360° nos permite conocer qué opinan de mi trabajo a diferentes niveles. Por un lado, es satisfactorio recibir mejores valoraciones a las esperadas y por otro, son muy útiles los comentarios sobre los aspectos que debo mejorar.»

**Marco André Araújo Parra,** subdirector de Emisión y Renovación, Perú

«Ya no eres evaluado solo por tu responsable, sino que se han añadido las opiniones de otros compañeros, sean del propio departamento o no. Creo, por tanto, que se ha conseguido dotar al sistema de una mayor objetividad y que no sea una evaluación unidireccional, ya que el responsable también es evaluado, a su vez, por su equipo y por otros colaboradores. Las opiniones de los compañeros resultan de gran utilidad porque, en muchas ocasiones, refuerzan la mía propia, pero, en otras, he podido detectar cualidades que son importantes para los demás y que, quizás, no había percibido hasta ese momento.»

**Ana Maria Lázaro Gutiérrez,** jefe técnico, MAPFRE RE





ANA MARÍA, ANA ISABEL

«En general, interactuamos mucho más con compañeros que con la persona que tiene que evaluarte, por lo que el *feedback* de estos compañeros aporta mucho valor a la evaluación global del responsable.»

Ana Isabel Rodriguez Jimenez, técnico de Marketing, MAPFRE ASISTENCIA

«Con la Evaluación 360°, consigo tener una visión más clara de mi desempeño y relaciones interpersonales. Por medio de los *feedback*s constructivos es posible descubrir faltas o lagunas que no vería sin la ayuda de un tercero.» Catarina Paiva,

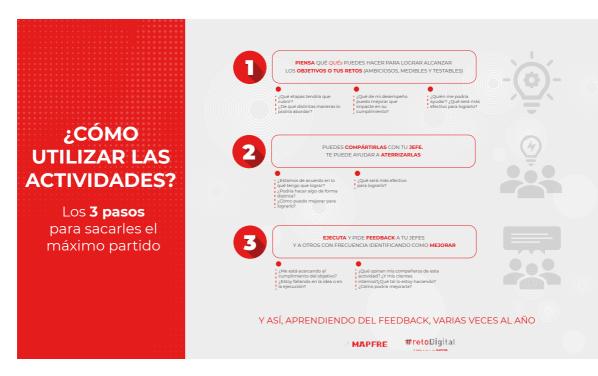
equipo de Formación de Portugal

«La parte más interesante es que mantienes relaciones interpersonales fluidas con el superior inmediato, y de esta forma ambos sabemos que estamos de

acuerdo con la tarea que se nos ha destinado, ya que la evaluación pone en relieve qué aspectos deben ser mejorados, y en qué otras áreas debes recibir una formación adicional. Esto nos ayudará a que en cualquier momento podamos promocionarnos o solicitar otros puestos dentro de la misma empresa. Aparte, y no menos importante, esto nos ayuda a mejorar la comunicación interna, ya podemos demostrar nuestras capacidades individuales y nuestras motivaciones.»

**Jennifer Ortiz Delgado,** suscriptora de oficina comercial de Puerto Rico

# EVALUACIÓN 360º



Sobre dar feedback a tus compañeros, con independencia del puesto que ocupes, hay distintas opiniones, aunque para la mayoría no es una tarea sencilla. Así nos lo han trasladado las personas a quienes hemos preguntando y que lo han realizado:

«No siempre es una experiencia fácil, sobre todo cuando se trata de dar un feedback negativo. Quizás te resulta una tarea menos complicada cuando la incorporas al proceso de evaluación del desempeño, que no deja de ser una oportunidad para prestar más atención a las personas de tu equipo. No deberíamos olvidar que, en realidad, es la parte más importante de nuestro trabajo, aunque, en ocasiones, el día a día no te lo ponga fácil. No obstante, con la evaluación del desempeño, podemos crear el espacio con nuestros colaboradores donde intercambiar opiniones, proponer ideas para mejorar o resaltar aquellos aspectos donde destacan por encima de los demás. También diseñar estrategias para su propia evolución y desarrollo en la compañía. Y, por supuesto,

sin lugar a dudas, es un espacio que nos brinda la posibilidad de recibir *feedback* de nuestros colaboradores, no solo darlo.

Creo que, en general, nos falta la cultura de la evaluación si lo podemos denominar así. Debemos dejar de lado nuestros prejuicios hacia la crítica y considerarlas siempre algo positivo y constructivo.»

Ana Maria Lázaro Gutiérrez, jefe técnico, MAPFRE RE

«El feedback es un momento que todos, como empleados, esperamos con inquietud y expectativa, y del que se desea obtener información que nos ayude a seguir creciendo y mejorar en nuestras responsabilidades laborales. Con este modelo, la persona llega al feedback final con las valoraciones de sus pares y clientes internos, referencias que ya le han permitido reflexionar sobre aspectos o competencias en las que encuentra posibilidades de mejora y crecimiento. Esta circunstancia es importante para quien

debe dar el feedback a la persona, dado que, supone que sea necesario incorporar a nuestra calibración como responsable las aportaciones de los pares y clientes internos. Se espera un feedback que ofrezca respuestas o información no solo desde el punto de vista del responsable, sino sobre todo el proceso, por tanto, debemos enlazar todas las aportaciones que obtenemos en el proceso en el feedback final.»

Javier Solís Montalva, director territorial de Barcelona en la DGT Cataluña-Baleares

«La experiencia ha sido muy positiva, creo que tener la oportunidad de valorar y poder comentar los puntos fuertes y débiles de mis compañeros es una manera de que todos sigamos aprendiendo, mejorando en nuestro trabajo y fortaleciendo las relaciones laborales.»

#### Andrea Cuadrón Moreno, auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

«Cuando se tiene claro el objetivo de la evaluación de desempeño y el cambio de modelo en su ejecución, se debe entender como una oportunidad de crecimiento en muchas dimensiones, no solamente la profesional, sino también la personal (en cuanto a habilidades blandas se refiere, tan importantes en mantener v desarrollar en cualquier actividad hoy en día). El simple acto de solicitar un feedback a un par sobre mi forma de trabajar, implicó no solamente el desarrollo de humildad al recibir los comentarios





JAVIER,
JORGE ENRIQUE

# EL FEEDBACK CONTINUO INTRODUCE GRANDES BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES

- Las personas están más tranquilas al saber que se las evaluará por su trabajo durante todo un período.
- Potencia el éxito de los empleados, dándoles seguridad y tranquilidad.
- ► Alinea las expectativas de las personas.
- Permite detectar problemas con más antelación.

críticos sobre aspectos a mejorar, sino que también me obligó a expresar de manera asertiva y respetuosa a mis compañeros mi opinión sobre el desarrollo de sus actividades y sus posturas actitudinales frente a ellas. Este nuevo modelo de evaluación permite un abordaje desde varios enfoques disciplinarios, a partir de la perspectiva no solamente del superior inmediato sino de los compañeros, lo que esperaría sea tomado como norte claro para mejorar diariamente nuestro rol en la compañía. Considero que es necesaria una alta madurez, sensatez, sinceridad y objetividad de nuestra parte, tanto en el momento de recibir las retroalimentaciones como al darlas, para incrementar la efectividad de la evaluación y conseguir el objetivo buscado.»

Jorge Enrique Rojas Nieto, asistente familiar MAPFRE Servicios Exequiales, Colombia

«Es una experiencia positiva que nos ha permitido a mi gente y a mí mantener un contacto constante y siempre actualizado en el trabajo diario. Este nuevo proceso nos brinda la oportunidad de mantener el enfoque en las personas y estar siempre presentes, especialmente durante estos meses de trabajo remoto debido a la emergencia COVID-19.»

Eleonora Ruggi, Sales CC Chief SPV and Back office Chief SPV, Verti Italia Y no podíamos dejar de preguntarles qué propondrían mejorar en el modelo de evaluación. Estas cuestiones siempre son enriquecedoras para seguir mejorando en MAPFRE, en este caso este proceso de recursos humanos. Y aquí están las propuestas de nuestros entrevistados:

«Todavía muchos empleados consideran que la evaluación es un mero trámite que deben cumplimentar y que no sirve para nada. Quizás habría que hacer más hincapié en la importancia que puede tener, tanto en el desarrollo individual como en el cumplimiento de la estrategia de la compañía.»

Ana Isabel Rodríguez Jiménez. técnico de Marketing, MAPFRE ASISTENCIA

«La gestión del cambio, porque este nuevo modelo no tiene nada que ver con el anterior. Creo que para que el usuario lo utilice de forma constante se necesita una gestión del cambio continua para no olvidar los conceptos y los objetivos impartidos en la formación inicial.» Alfonso Jiménez García-Perrote, suscriptor MAPFRE RE

«Considero que podríamos poner alguna fecha límite para las respuestas por feedback.»

Alinea del Pilar Melliz Rojas, gestor comercial, Perú

«Debe profundizarse en la selección de las personas que intervienen en el proceso de valoración, pares y clientes internos. Es necesario definir con mayor detalle quiénes deben formar estos grupos e incluso, si es posible, limitarlo o acotarlo para que sean compañeros que realmente puedan aportar una visión directa y objetiva del empleado. Nos avudaría a que la información y valoración sea, más si cabe, completa, objetiva, constructiva y válida para completar el *feedback* final.»

Javier Solís Montalva.

director territorial de Barcelona en la DGT Cataluña-Baleares

«Propondría un impulso a las actividades como manera de realizar un seguimiento más a corto plazo y una visualización de los resultados obtenidos, con el objetivo de pivotar en los mismos en caso de que sea necesario.»

#### Daniel Jiménez Muñoz.

jefe de Recursos Humanos de MAPFRE ASISTENCIA

«Creo que debe haber algún espacio donde, a corto o largo plazo, podamos ver si nuestro progreso ha sido activo, favorecedor y de desarrollo conforme a nuestros objetivos, y que de esta forma la empresa pueda entender que las motivaciones de cada uno no siempre serán las mismas, ya que nuestra realidad cambia constantemente y de la mano van nuestros intereses.»

Jennifer Ortiz Delgado, suscriptora de oficina comercial de Puerto Rico

«Que como resultado de cada año/ciclo de evaluación y los aspectos de mejora identificados, el evaluado pueda registrar un grupo de actividades prioritarias para el siguiente año/ciclo o se pueda plantear un cambio de sus responsabilidades o funciones.»

Marco André Araújo Parra,

subdirector de Emisión y Renovación, Perú

«Es complicado recibir respuesta de algunos compañeros (especialmente clientes internos) a los que tú le envías el cuestionario. Veo que ese podría ser un punto de mejora, fomentar que los empleados respondan.»

Andrea Cuadrón Moreno, auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

# **QUÉ PODEMOS** MEJORAR

#### El papel de Personas y Organización

La evaluación del desempeño es un proceso que aplica a todos los empleados, pero su responsable directo es Recursos Humanos. Estos equipos han incentivado e impulsado la adopción de este modelo entre todos los empleados. «En MAPFRE, estamos impulsando un cambio que pasa por una transformación de nosotros mismos como profesionales, tenemos que avanzar y ser protagonistas de nuestro propio DESARROLLO. Para ello, en el marco de #Reto Digital, hemos cambiado nuestro modelo de evaluación del desempeño», tal y como explica Raquel Arenal Benito, directora de Talento de MAPERE ESPAÑA

Este modelo debe ser visto como un proceso de la organización que ha de ser interiorizado por todos, con independencia del cargo que tengan, ya que el compromiso para que este proyecto sea un éxito ha de ser de todos y cada uno de nosotros. De modo que, con este proceso, ganamos todos: empleado y compañía. Como cuenta Mónica Henao Pérez, directora de Recursos Humanos de MAPFRE COLOMBIA: "Desde el área de Recursos Humanos, estamos seguros de que el nuevo modelo de evaluación de desempeño contribuye de manera muy importante al desarrollo de nuestros empleados, haciéndolos protagonistas desde el primer momento con la creación de sus actividades y la posibilidad de





**RAQUEL. MÓNICA** 

EL NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN **DE DESEMPEÑO CONTRIBUYE** DE MANERA MUY IMPORTANTE AL **DESARROLLO DE NUESTROS EMPLEADOS.** HACIÉNDOLOS **PROTAGONISTAS** DESDE EL PRIMER MOMENTO CON LA CREACIÓN DE SUS ACTIVIDADES Y LA **POSIBILIDAD DE ESTAR CONECTADOS CON LAS DIFERENTES ÁREAS Y** PERSONAS CON LAS QUE TRABAJAN EN EL DÍA A DÍA **A TRAVÉS DEL FEEDBACK CONTINUO** 

estar conectados con las diferentes áreas y personas con las que trabajan en el día a día a través del feedback continuo. Contar con una herramienta novedosa y sencilla, además del enfoque en objetivos y comportamientos, hace que cada persona conozca cuál es su aporte clave en la consecución de las metas organizacionales. De esta manera trabajamos de manera alineada y colaborativa, comprometidos todos con la estrategia de MAPFRE".

No podemos cerrar este reportaje sin lanzar dos mensajes:

- Agradecer la participación a todas las personas que nos han dado su opinión para poder construir este texto. Su generosidad nos ayuda a seguir difundiendo la evaluación del desempeño entre todos los compañeros
- Proponerte que tú también opines sobre el nuevo modelo de evaluación del desempeño. Cuéntanos y tu opinión nos permitirá seguir mejorando. Puedes hacerlo a través de este buzón: intranet.global. personas@mapfre.com

Si quieres saber más sobre la Evaluación del desempeño de MAPFRE, puedes hacerlo en el apartado sobre este tema que está en la intranet global. Se llama Evaluación y está disponible en el Espacio Personas, en la ruta: Mi desarrollo-Evaluación del desempeño.

# ¿EN QUÉ TE BENEFICIA EL NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

- ► ERES EL PRINCIPAL **RESPONSABLE DE TU DESARROLLO** A través de tu esfuerzo y compromiso.
- CUENTAS CON MAYOR AUTONOMÍA Y UN ROL MÁS ACTIVO PARA QUE TÚ CONSTRUYAS TU PROCESO ¿Cómo? Una vez que tienes tus objetivos marcados, tú mismo estableces tus actividades para: los objetivos individuales, los objetivos grupales —de los proyectos en los que estás colaborando— u otros provectos que abordes durante el año. Esas actividades te van a ayudar a ir alcanzado tus objetivos a lo largo del año. Tienes que reflexionar sobre cuáles deben ser esas actividades (que no debes confundir con tus tareas diarias/semanales...) y revisarlas cada trimestre, para asegurarte de que las cumples o bien modificarlas si es necesario, pidiendo opinión a otras personas sobre cómo las estás llevando a cabo. Esa opinión constante de tus compañeros es la parte más novedosa de este modelo porque antes no disponíamos de él. El año pasado se crearon más de 52.000 actividades.
- ► EN EL CASO DE LA **EVALUACIÓN 360°**, tú vas a contribuir a construir tu proceso 360° haciendo una propuesta de las personas que consideras deben participar en los grupos de clientes internos y pares.
- ► A TRAVÉS DE UNA ÚNICA **HERRAMIENTA** A LA QUE PUEDES ACCEDER DESDE LA **INTRANET GLOBAL**



# DATOS ALGUNOS DATOS SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (2019-2020)

- ► EMPLEADOS 2019 26.416 2020 **28.616**
- ► ACTIVIDADES 2019 52.633 2020\* 109.405

\*Hasta 31 de octubre



# ESPACIO SEGURO PARA TODOS

En España, en los primeros días del mes de noviembre, se ha lanzado en la App Personas "Radar COVID MAPFRE", una funcionalidad que avisa sobre la distancia de seguridad y el contacto con una persona positiva en COVID-19. Así, cualquier empleado que la active estará moviéndose por su centro de trabajo con total seguridad. También gracias a la tecnología se pueden gestionar los aforos de espacios comunes como cafeterías y office en los centros de trabajo.

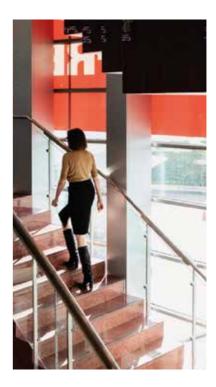
FOTOGRAFÍAS MAPFRE



Garantizar la salud y seguridad de las personas que trabajan en MAPFRE es una de las prioridades de la compañía. MAPFRE acaba de implantar en la App Personas una funcionalidad que garantiza la seguridad de los que estamos reincorporados en los centros de trabajo. Es Radar COVID MAPFRE, que ofrece dos medidas muy efectivas:

- Garantizar la distancia de seguridad establecida: envía un mensaje al teléfono móvil del usuario indicando que ha estado a menos distancia de la recomendada (1,5 metros) de otra persona durante más de 15 minutos.
- Proteger la salud: envía un mensaje al teléfono móvil para informar al usuario si ha estado en contacto con un compañero que ha sido diagnosticado de COVID-19 e indica que debe ponerse en contacto con su servicio médico para recibir instrucciones precisas al respecto.

La tecnología es una gran aliada para ayudarnos en estas medidas de seguridad y salud que requiere el COVID-19. Para que puedas recibir las alertas, tienes que tener en cuenta que esta tecnología requiere que tengas siempre habilitados/ activados en tu teléfono:



- Bluetooth
- Ubicación. La funcionalidad nunca va a utilizar ni almacenar estos datos.
- Notificaciones
- Acceso a internet

#### Además:

- Las opciones de ahorro de batería y optimización de batería tienen que estar deshabilitadas
- La App Personas ha de estar abierta y permitir que esté en Segundo plano

En el apartado App Personas, que tienes en la intranet global, en el Espacio Personas, se encuentra toda la información sobre los requisitos y los tipos de dispositivos en los que funciona Radar COVID MAPFRE.

#### LA PRIVACIDAD. ASEGURADA

En ningún caso la funcionalidad te va a indicar quién es la persona diagnosticada de COVID-19 o quién es la persona con la que no se ha mantenido la distancia de seguridad recomendada porque:

- · Los datos están anonimizados, es decir. el sistema solo reconoce identificadores y no datos concretos de personas
- No existe tracking, lo que significa que no registra ni guarda la información de ubicación. No utiliza la geolocalización o GPS.

Los datos de esta funcionalidad van a estar exclusivamente a disposición del Servicio de Prevención de MAPFRE (SPM).

MUY IMPORTANTE: Se debe cumplir con todos los requisitos indicados anteriormente para que el servicio médico pueda registrar los datos.

Radar COVID MAPFRE funciona tanto dentro como fuera del centro de trabajo, pero solo con otro teléfono que tenga la App Personas MAPFRE descargada, la funcionalidad activada y se cumplan los requisitos indicados.

iActívala por tu seguridad y la de todos!





### MAS FÁCILIDAD PARA LOGRAR **FSPACIOS MÁS SEGUROS**

Y en la misma línea de garantizar la salud y la seguridad de los empleados que acuden presencialmente al centro de trabajo, se ha desarrollado también en la App Personas un sistema de reserva de aforos para las cafeterías y offices (comedores para empleados) de los centros de trabajo.

Gracias a este nuevo sistema, se accede a un calendario en el que las personas pueden elegir el turno (fecha y hora) de comida que prefieran, garantizando también un espacio seguro en estas zonas comunes.

#### ¿CÓMO PUEDES ACTIVAR LA APP PERSONAS?

Escanea este código QR y sigue las instrucciones indicadas:





# ESPERANZA, CONSUELO Y ALIMENTOS PARA LOS QUE MÁS LO NECESITAN

A lo largo del mes de octubre, los voluntarios MAPFRE han vivido como un equipo global la experiencia de ayudar a los demás gracias al Día del Voluntariado de MAPFRE, que este año ha estado dedicado a la nutrición.

Ahora, imás que nunca!, los voluntarios de MAPFRE son fundamentales para llevar la esperanza, el consuelo y alimentos a las personas que más lo necesitan.

Se han realizado más de 150 actividades en 20 países en las que han participado más de 600 voluntarios. Eso se traduce en más de 9 toneladas de alimentos que han llegado a más de 3.300 beneficiarios directos.



#### ¿Por qué este año dedicamos el Día del Voluntariado de MAPFRE a la nutrición?

En este 2020 no podemos pasar por alto el hambre y la inseguridad alimentaria que está provocando la pandemia COVID-19 en muchos países. En Naciones Unidas indican que cerca de 690 millones de personas en el mundo padecen hambre, es decir, el 8,9 por ciento de la población mundial, lo que supone un aumento de unos 10 millones de personas en un año y de unos 60 millones en cinco años.

A través de esta acción, desde MAPFRE vamos a contribuir a la Agenda 2030 e impactamos, directamente, en dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para MAPFRE:

ODS 1 «Fin de la Pobreza» y ODS 2 «Hambre cero».



150 ACTIVIDADES

**20** PAÍSES

**600** VOLUNTARIOS

9 T ALIMENTOS

3.300 BENEFICIARIOS





# ASÍ HEMOS VIVIDO LA CAMPAÑA **SÚMATE AL ROSA EN EL MUNDO**

El pasado mes de octubre, con ocasión de la celebración del Día Internacional contra el Cáncer de Mama, en MAPFRE organizamos la campaña Súmate al Rosa 2020 dos objetivos:

- Informar de que el cáncer de mama no es patrimonio exclusivo de las mujeres, sino que los hombres lo pueden padecer también, aunque su incidencia es muy baja
- Insistir en la importancia de la revisión periódica entre las mujeres porque, debido a los efectos derivados de la COVID-19, hay personas que están dejando de realizar sus revisiones y éstas son fundamentales para una detección precoz de esta enfermedad

Este año hemos realizado una serie de acciones de comunicación para sensibilizar, informar y prevenir sobre este tipo de cáncer. El día 19 de octubre animamos a los empleados a que compartieran a través de las redes y nos enviaran sus fotografías vestidos con algo de color rosa, con el objetivo de promover un movimiento rosa, símbolo de la lucha contra esta enfermedad. En la edición digital de El Mundo de MAPFRE puedes ver una selección de las mismas.

Súmate al Rosa se ha realizado en 29 países, lo que supone un alcance del 93,5% de la plantilla, logrando uno de los mejores resultados de esta iniciativa en sus 11 ediciones. Y también ha tenido también una gran difusión externa en redes sociales.

Esta campaña se enmarcan en el modelo corporativo de Empresa Saludable de MAPFRE, que tiene como objetivo mejorar la salud





y el bienestar de sus empleados y sus familias. Con ella, MAPFRE contribuye a la Agenda 2030 e impacta, directamente, en uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para MAPFRE: ODS 3 «Salud y Bienestar».

**EL CÁNCER DE MAMA** ES COSA DE TODOS, SEAS HOMBRE O MUJER ¡CUÍDATE!



# LA SOSTENIBILIDAD, CLAVE DE ÉXITO PARA MAPFRE



La compañía ha fijado más de 30 objetivos con horizonte 2021 para luchar contra los retos globales, como la emergencia climática o la desigualdad. Lo hace en el marco de su compromiso con la sostenibilidad y en línea con su Plan de Sostenibilidad 2019-2021, una hoja de ruta marcada por múltiples proyectos para lograr ser una empresa neutra en carbono, convertirse en un referente en economía circular, promover el liderazgo femenino y mejorar la educación financiera, entre otros.

Las empresas sostenibles son más competitivas, generan más oportunidades, afrontan los nuevos desafíos con más garantías y cuentan con mejor reputación. Los empleados de estas compañías, además, son más productivos cuando perciben que trabajan en una organización que respeta a las personas, que protege el planeta, que se preocupa por la sociedad y que cuenta con códigos éticos.

Para las empresas comprometidas con la sociedad, como es el caso de MAPFRE, contar con un plan de sostenibilidad es clave para avanzar en su compromiso por construir un mundo mejor, más justo, más igualitario, más ético, más prospero, más limpio y más seguro.

En 2019, MAPFRE aprobó el Plan de Sostenibilidad 2019-2021, una hoja de ruta trasversal a todo el Grupo, con más de 30 objetivos y líneas de acción específicas para avanzar en sus compromisos en materia medioambiental, social y gobernanza, es decir, en cuestiones tan importantes como la lucha contra el cambio climático, la economía circular, la inclusión, la transparencia, la educación financiera, la economía del envejecimiento, la Agenda 2030, la ética, el empleo, el voluntariado corporativo y la inversión socialmente responsable, entre otros. Su principal objetivo es posicionar a la compañía como referente

## **SOSTENIBILIDAD IMPLICA**

- **► CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS PÚBLICOS** ASUMIDOS.
- ► ENCONTRAR UN EQUILIBRIO A MEDIO Y LARGO PLAZO **ENTRE LAS PREOCUPACIONES AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICAS/GOBERNANZA** (ASG) Y DEFINIR CÓMO ESTAS NOS AFECTAN Y A LOS GRUPOS DE INTERÉS CON LOS QUE SE RELACIONA.
- ► GESTIONAR EL IMPACTO EN **LA SOCIEDAD** E IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE PARA CREAR VALOR COMPARTIDO.
- **▶ ESTOS OBJETIVOS SE MATERIALIZAN A TRAVÉS** DE UNA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD Y DEL

PLAN DE SOSTENIBILIDAD 2019-2021



en transparencia, sostenibilidad y confianza; lograr que los clientes, empleados y la sociedad en general identifiquen a MAPFRE como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible; y que los accionistas e inversores compartan nuestra visión de creación de valor a medio y largo plazo.

Destacamos algunas de las líneas de trabajo y proyectos más importantes.

#### CAMBIO CLIMÁTICO Y HUELLA DE CARBONO

MAPFRE aspira a ser una empresa neutra en emisiones de carbono a nivel internacional en 2030. Para ello, la compañía está poniendo en marcha una serie de acciones clave en materia medioambiental, con las que aspira a gestionar y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>eq. En España y Portugal, en concreto, el objetivo de neutralidad se alcanzará a partir del año 2021, lo que se traduce técnicamente en la cancelación del 61% de las emisiones de gases de efecto invernadero del Grupo MAPFRE a nivel global.

Para lograrlo, la compañía ha implantado medidas de ecoeficiencia en sus edificios para ahorrar energía, agua y papel; celebra eventos neutros, como las dos últimas Juntas Generales de Accionistas; adquiere energía que procede de fuentes 100% renovables y ha puesto en marcha un proyecto de energía solar fotovoltaica en su sede de

En la sede del Grupo, en Madrid, existen puntos de recarga para vehículos eléctricos a disposición de los empleados



La campaña MAPFRE Sin Plásticos es una iniciativa para contribuir a la reducción de residuos



Majadahonda, en Madrid, para reducir su consumo eléctrico. También está fomentando la movilidad sostenible con distintas acciones, algunas para empleados, poniendo a su disposición diversas alternativas al transporte privado, como puestos gratuitos de recarga eléctrica de automóviles, autobuses para el transporte colectivo de los empleados y una oferta de venta de vehículos híbridos y eléctricos; y otras, para sus clientes, ofreciéndoles vehículos de sustitución ZERO emisiones y utilizando cada vez más vehículos taller cien por cien eléctricos y grúas híbridas en caso de asistencia en carretera.

El cambio climático y la transición energética hacia una economía descarbonizada también están en la agenda de MAPFRE, y en este contexto LA COMPAÑÍA CUENTA CON EDIFICIOS ECOEFICIENTES, CELEBRA EVENTOS NEUTROS, ADQUIERE ENERGIAS 100% RENOVABLES Y FOMENTA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

la compañía está trabajando para reforzar sus modelos de análisis de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de forma integral, desde el negocio y como inversor. Aquí se enmarca el compromiso público de MAPFRE a no invertir en compañías en las que el 30% o más de sus ingresos provengan de energía producida a partir del carbón, y a no asegurar la construcción de nuevas plantas de generación de energía eléctrica que funcionen con carbón ni la explotación de nuevas minas. Destaca, además, un proyecto piloto de la ONU en el que MAPFRE participa desde 2018 con el objetivo de evaluar el impacto que tiene el cambio climático e incorporar las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TFCD) en el sector asegurador.

La compañía promueve el talento femenino y contribuye a eliminar las brechas de género

Proyecto de energía solar fotovoltaica en la sede de Madrid para reducir el consumo eléctrico



#### **ECONOMÍA CIRCULAR: MINIMIZAR RESIDUOS Y RECICLAR PIEZAS**

Hablamos de un modelo que permite optimizar materiales y residuos, que huye del actual sistema de usar y tirar, y que apuesta por la reutilización, la reparación, la reducción y el reciclaje, todo ello con el objetivo de dotar a los materiales de una segunda vida. En su compromiso por la economía circular, MAPFRE se ha adherido recientemente al Pacto por una Economía Circular, una iniciativa que establece nueve compromisos para promover el ahorro energético de la compañía y reducir el impacto ambiental; medir el ahorro y la eficiencia en la empresa: potenciar productos y servicios con criterios ecológicos que ayuden a reducir la huella de carbono, e implicar a la sociedad para fomentar un modelo de



MAPFRE QUIERE SER REFERENTE EN ECONOMÍA CIRCULAR. UN BUEN EJEMPLO **ES CESVIMAP. QUE OFRECE UNA SEGUNDA VIDA A MILES DE PIEZAS DE VEHÍCULOS** SINIESTRO TOTAL

consumo responsable y el reciclado de calidad, entre otros.

Para poder convertirse en referente en este modelo de producción y consumo, la compañía se ha comprometido a minimizar la generación de residuos (papel, plástico, cartón y equipos electrónicos, entre otros) en todo el Grupo y conseguir, el año que viene, la Certificación Residuo Cero en el complejo de Majadahonda (Madrid). Destaca el proyecto MAPFRE Sin Plásticos, en el que en 2019 participó el 80% de los empleados en España y Portugal, y que ha logrado evitar el consumo de un millón y medio de botellas de plástico y de dos millones de vasos de un solo uso.

Otro buen ejemplo de economía circular es CESVIMAP (Centro de Investigación, Experimentación y Formación sobre el Automóvil de

## PLAN DE **SOSTENIBILIDAD 2019—2021**





#### **AMBIENTAL**

#### Cambio climático

- ► Reducción de la Huella de Carbono
- ► Gestión ambiental de los edificios

#### Economía circular

- ► Reducción de la generación de residuos
- Oportunidades de la economía circular



#### **GOBERNANZA**

Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

#### Marco ético

#### Huella social

- ▶ Voluntariado
- ▶ Discapacidad

#### **EJE TRANSVERSAL**

Riesgos y oportunidades de aspectos ambientales, sociales, y de gobernanza (ASG) en el aseguramiento y en la inversión, poniendo el foco principalmente en la transición energética (low carbon economy)



#### **SOCIAL**

#### Inclusión y talento

- ► Mujeres y talento
- ▶ Personas con discapacidad
- ► Nuevos módulos de trabajo y transformación digital

## Responsabilidad sobre producto y transparencia

- ► Educación financiera/ aseguradora, inversión responsable y microseguros
- Cadenas de suministro
  (homologación de proveedores
  con criterios AGS)

Economía del envejecimiento



## **EN MAPFRE HEMOS ADOPTADO CINCO COMPROMISOS SOSTENIBILIDAD**

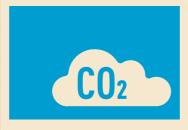
FI 45 % DF LAS VACANTES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD, CUBIERTOS POR MUJERES



PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA PLANTILLA: 3 %.



LAS **INSTALACIONES** DE MAPFRE EN ESPAÑA Y PORTUGAL, **NEUTRAS EN** CARBONO EN 2021, Y TODO EL GRUPO, EN 2030



**NO INVERTIR** EN COMPAÑÍAS EN LAS QUE EL 30 % O MÁS DE SUS INGRESOS PROVENGAN DE **ENERGÍA PRODUCIDA** A PARTIR DEL CARBÓN



**NO ASEGURAR LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS** PLANTAS DE GENERACIÓN **ELÉCTRICA QUE FUNCIONEN** CON CARBÓN NI LA EXPLOTACIÓN DE NUEVAS **MINAS** 



MAPFRE), que diseña métodos de reparación de vehículos de manera sostenible, contribuye a la mejora del diseño de los coches para que sean más seguros y fácilmente reparables, y proporciona una segunda vida a miles de piezas de vehículos declarados siniestro total. En este sentido, la entidad, a través de Cesvi Recambios, ha ahorrado hasta el momento más de 47.500 toneladas de CO<sub>2</sub> y ha generado un ahorro anual de 825 toneladas de cristal y 1.200 toneladas de plástico en los talleres de MAPFRE en España.

#### **IGUALDAD DE GÉNERO** Y TALENTO

MAPFRE cuenta con una Estrategia de Diversidad de Género que tiene por objetivo consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento femenino disponible en la organización, convertir a MAPFRE en el empleador de referencia para las mujeres, eliminar las brechas de género que se havan identificado e incrementar el número de mujeres en puestos de dirección. En el desarrollo de dicha estrategia, MAPFRE ha puesto en marcha una serie de medidas que contribuyen a promover el talento femenino, entre las cuales se encuentra la creación de la Red de Liderazgo Femenino, v se ha comprometido a que en 2021 el 45% de las vacantes de responsabilidad que se produzcan en MAPFRE a nivel global sean ocupadas por mujeres.

En Cesvi Recambios se genera un ahorro anual de 825 toneladas de cristal y 1.200 toneladas de plástico El proyecto Ageing desarrolla medidas para el colectivo más senior de la compañía en materia de talento, formación y salud





#### **RETO DIGITAL**

El plan de sostenibilidad de MAPFRE también pone el foco en la importancia que tiene la transformación digital y su impacto en el mercado laboral, y en este sentido, la compañía está acompañando a las personas en esta nueva era digital con iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad interna y los conocimientos y capacidades digitales de los empleados, así como captar perfiles estratégicos y digitales que permitan captar el talento que requiere la organización, algo que sin duda está contribuyendo a contar con los mejores profesionales y mejorar la experiencia del empleado en la compañía. Destaca la importancia que está representando en todo ello la Universidad Corporativa, con un aula específica para que toda la plantilla actualice sus conocimientos y habilidades

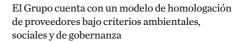
MAPFRE ESTÁ TRABAJANDO PARA REFORZAR SUS MODELOS **DE ANÁLISIS DE RIESGOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA DE FORMA** INTEGRAL, DESDE EL NEGOCIO Y COMO INVERSOR

digitales, así como un plan de mentoring inverso que pone el foco en la trasferencia de conocimiento, experiencia y cultura entre los empleados de distintas generaciones, y una nueva estrategia de employer branding para captar el talento que necesita el Grupo.

#### **DISCAPACIDAD Y APORTACIÓN DE VALOR**

MAPFRE cuenta con una estrategia de diversidad funcional que tiene como objetivo consolidar un entorno laboral favorable a la integración de personas con discapacidad en la organización, convertirse en el empleador de referencia para este colectivo, eliminar las barreras que se hayan identificado, incrementar el número de personas con discapacidad en la compañía y mejorar la calidad de vida de estas personas y de sus

MAPFRE utiliza cada vez más vehículos taller 100% eléctricos y grúas híbridas en caso de asistencia en carretera







familiares. Para desarrollar de dicha estrategia, MAPFRE cuenta con un Programa Global de Discapacidad a través del cual se llevan a cabo acciones en materia de sensibilización en todos los países con el fin de generar una cultura sensible a la discapacidad, de integración laboral de personas con discapacidad y de mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad. Para el año que viene, la compañía se ha propuesto el objetivo de alcanzar el 3% de personas con discapacidad en plantilla.

#### INCLUSIÓN FINANCIERA Y **ASEGURADORA**

La educación financiera ha adquirido un papel protagonista como elemento fundamental de estabilidad y protección. MAPFRE se ha propuesto que los clientes y los empleados se sientan más seguros sobre sus

**EL PLAN DE MENTORING INVERSO PONE EL FOCO** EN LA TRASFERENCIA DE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y CULTURA ENTRE LOS **EMPLEADOS DE DISTINTAS GENERACIONES** 

decisiones de aseguramiento, ahorro e inversión, y para ello ha puesto en marcha varias iniciativas, como por ejemplo el Observatorio MAPFRE de Finanzas Sostenibles, un foro de instituciones académicas con el que el Grupo pretende impulsar el desarrollo de instrumentos financieros, seguros y pensiones que cumplan con criterios de inversión socialmente responsable a través de varias líneas de investigación y divulgación. La compañía aspira, además, a cambiar el concepto del microseguro como un producto reservado a personas con bajos recursos económicos, por un concepto más inclusivo, como motor de desarrollo económico y de cohesión social, y en este sentido ha creado un grupo de trabajo específico sobre estos productos, y ha elaborado el informe Inclusión Financiera en Seguros para dar una visión

actualizada de los mercados, productos y población objetivo de este tipo de seguros, que cubren riesgos básicos.

En su compromiso por impulsar la inclusión financiera, desde hace dos años, MAPFRE ha lanzado al mercado una gama completa de productos que integran los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, entre los que destacan fondos de inversión, como el Capital Responsable, que invierte en acciones y títulos de renta fija de compañías europeas seleccionadas en base a sus cualidades ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

## PROVEEDORES COMO EMBAJADORES DE MARCA

MAPFRE quiere contar con proveedores que no pongan en riesgo los compromisos internacionales asumidos en el ámbito de los Derechos Humanos y la Sostenibilidad. Para ello, cuenta con un modelo de homologación de proveedores que está desplegando bajo criterios ASG y que quiere consolidar en proveedores de los ramos de Hogar y Autos, y en países como Colombia, Brasil, México, Italia y EE.UU. La compañía aspira, además, a sensibilizar en materia de Derechos Humanos al 75% de los proveedores que se homologuen con criterios ASG y concienciar sobre la Agenda 2030 de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, al menos al 50% de los ya homologados.

## RETO DEMOGRÁFICO

A TRAVÉS DEL PROYECTO

AGEINGNOMICS SE HA

PRESENTADO LA REVOLUCIÓN

DE LAS CANAS, UN DOCUMENTO
DIVULGATIVO SOBRE LA

ECONOMÍA DEL ENVEJECIMIENTO
Y SE HA CREADO UN ESPACIO
PARA EL DEBATE EN ÁMBITOS
COMO LA SALUD Y LA
INNOVACIÓN, SIEMPRE DESDE
UNA PERSPECTIVA POSITIVA,
VINCULADA AL ENORME
POTENCIAL DE OPORTUNIDADES
PARA LOS MAYORES DE 65 AÑOS

## ECONOMÍA DEL ENVEJECIMIENTO

MAPFRE ha querido lanzar un proyecto propio para contribuir al análisis y el debate en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI: el envejecimiento poblacional. A través de su proyecto Ageingnomics (Economía del Envejecimiento) ha presentado La Revolución de las Canas, un documento divulgativo sobre la economía del envejecimiento; ha creado un espacio para el debate en ámbitos como la salud y la innovación, y ha puesto en marcha el Ageingnomics Centro de Investigación con el objetivo de promover la investigación y divulgación de la generación de las canas, segmento de población entre los 60 y los 75 años. En este contexto, la compañía también está trabajando en una línea de trabajo para gestionar el envejecimiento de la plantilla, con proyectos como Ageing, con el que se van a desarrollar medidas dirigidas al colectivo más senior de la compañía en materia de desarrollo profesional v formación, salud, bienestar financiero y condiciones de trabajo, que permitan seguir aprovechando el talento de este colectivo durante toda su vida laboral. También destaca otra línea de trabajo para fomentar la cultura del ahorro y las pensiones, y en este sentido, el plan se ha marcado el objetivo de desarrollar productos competitivos que favorezcan el ahorro entre los jóvenes y micro

emprendedores, con iniciativas como El Pasillo del Ahorro Digital, en la que se trabaja en estos momentos.

#### **AGENDA 2030**

MAPFRE es una aseguradora que cuida y protege a las personas y ayuda al desarrollo del tejido empresarial de los países en los que actúa. Por ello, la compañía se siente muy identificada con lo que representa la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que hablan de importantes retos, ligados a la igualdad, a la diversidad, la justicia, la salud, la educación, el crecimiento y el planeta, y hacen un llamamiento a la ciudadanía, para que se involucre y pase a la acción. Uno de los grandes retos de la Agenda 2030 es involucrar a todos los agentes de desarrollo, desde el sector público, al privado, tercer sector y la ciudadanía, y para lograrlo es necesario difundir la Agenda y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, la compañía está colaborando en la difusión y el conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en dar visibilidad a los ODS prioritarios para MAPFRE, entre los que destacan salud y bienestar (ODS 3), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), industria, innovación e infraestructuras (ODS 9), ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), acción por el clima (ODS 13) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

## **ALGUNOS ODS**

#### DE ACCIÓN PRIORITARIA PARA MAPFRE

SALUD Y BIENESTAR (ODS 3): TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO (ODS 8): INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURAS (ODS 9); CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES (ODS 11); ACCIÓN POR EL CLIMA (ODS 13): Y ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS (ODS 17)



#### MARCO ÉTICO: VALORES Y PRINCIPIOS BÁSICOS

MAPFRE es consciente de que su actividad es importante, pero también cómo la desarrolla. Para evitar acontecimientos que puedan llegar a afectar a su imagen y reputación, la compañía cuenta con el Código Ético y de Conducta, que refleja los principios básicos que deben guiar la actuación de las personas que integran la compañía y los grupos de interés con los que se relaciona en su actividad, como empleados, proveedores y contratistas. En este sentido, el plan de sostenibilidad contempla entre otras actuaciones la puesta en marcha del curso online Código ético y de conducta, que pone a disposición de todos sus empleados.

#### **HUELLA SOCIAL: EMPLEO Y VOLUNTARIADO**

MAPFRE está comprometida con el desarrollo económico y social de los países en los que desarrolla su actividad, lo que se traduce en proyectos concretos, cuyo impacto debe medirse. Así, la compañía está trabajando para conocer la contribución a la sociedad del programa de voluntariado, en el que actualmente participan más de 10.000 empleados en todo el mundo.



INFODEMIA, otra plaga invisible en tiempos de coronavirus



La de la COVID 19 es la primera pandemia de la historia en la que se emplean a gran escala la tecnología y las redes sociales para ayudar a las personas a mantenerse conectadas e informadas. Pero, al mismo tiempo, esas herramientas se han convertido en un arma de doble filo, amplificando el alcance de información falsa que debilita una respuesta global y compromete las medidas para controlar la enfermedad.

#### TEXTO JAVIER ORTEGA | ILUSTRACIÓN ISTOCK

A comienzos del mes de febrero términos como coronavirus o COVID-19 empezaban a ser habituales en la rutina informativa de casi todos los países del mundo. Por aquel entonces, una gran mayoría de ciudadanos los percibían todavía como algo lejano en sus vidas; pero las posibilidades de comunicación en nuestra "aldea global" hicieron que, mucho antes de que el SARS-CoV-2 colapsara la mayoría de los sistemas sanitarios y confinase a la población en sus casas, otro peligro extendiese sus tentáculos por todo el globo: la desinformación.

Cuando el nuevo coronavirus era considerado todavía una epidemia localizada, el 15 de febrero, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom, advertía de que, además de al nuevo patógeno, el mundo se enfrentaba al fenómeno de la infodemia, que estaba obstaculizando "las medidas de contención del brote, propagando pánico y confusión de forma innecesaria y generando división en un momento en el que necesitamos ser solidarios y colaborar para salvar vidas y para poner fin a esta crisis sanitaria".

El término infodemia, que la Fundación del Español Urgente (FUNDEU) acepta para referirse a la «sobreabundancia de información (alguna rigurosa y otra falsa) sobre un tema», nos confronta con un doble problema. Por un lado, el exceso de datos (también conocidos por algunos como infoxicación), que hace que no podamos priorizar los que son útiles de los que simplemente quitan el foco de lo importante; por otro, las tristemente populares *fake news*, o noticias falsas, que pueden causar daños irremediables, más aún cuando se trata de temas relacionados con la salud.



La UNESCO alerta de que mientras que la información hace más fuertes a las sociedades, la infodemia "desempodera al poner en peligro vidas y conducir a la confusión y la discordia". Los disturbios violentos vividos en muchas ciudades como contestación a las medidas de prevención adoptadas por los gobiernos o las manifestaciones de colectivos negacionistas que consideran la enfermedad una trama orquestada por intereses económicos son solo algunos de los ejemplos de esta realidad.

## INFORMACIÓN SIN CONTROL

Si, en circunstancias normales, la sobreabundancia de impactos a los que sometemos a nuestro cerebro puede derivar en estrés (como una respuesta natural y adaptativa de nuestro cuerpo), es más probable que esto suceda ante situaciones nunca antes vividas. Eso nos hace actuar a veces sin pensar.

Cuando, en el mes de marzo, en España se decretó el primer Estado de Alarma cundió cierto caos entre la población, que no sabía dónde dirigirse en caso de una emergencia sanitaria. Las distintas autoridades de cada región facilitaron números de teléfono para informarse o reportar casos de contagio. Mientras algunas, como Extremadura, centraron

esta atención en el habitual número 112 otras, como Madrid, pedían liberar esa línea para las urgencias habituales y habilitaron otra específica para la COVID-19. Sin embargo, no fue infrecuente la difusión de cadenas con este tipo de información que, con un origen local, acababan llegando a través de correos electrónicos o mensajería telefónica a otra región distinta, contribuyendo a una situación de descontrol. Buscando ayudar, muchos ciudadanos contribuyeron a generar más desconcierto. Claro que, al menos moralmente, mucho peor fue el caso de los que se aprovecharon de esa facilidad para compartir sin filtrar que se da en gente con las defensas bajas y propagaron información falsa de manera consciente a su costa.

Solo durante la última quincena de marzo de 2020, la red social Twitter detectó más de 1,5 millones de cuentas en todo el mundo sospechosas de manipular o difundir mensajes no verificados sobre conversaciones relacionadas con la COVID-19.

El gigante tecnológico se vio obligado a ampliar su definición de daño para, mediante análisis a través de herramientas entrenadas con aprendizaje automático (machine learning) abordar contenidos que fueran directamente en contra de los

mensajes y recomendaciones de las fuentes autorizadas de información sobre salud pública.

Desde el comienzo de la pandemia, las mentiras, alertas falsas o desinformaciones sobre el coronavirus no han dejado de crecer. El espectro de temáticas que han sido objeto de la desinformación es amplio: pautas de supuestos sanitarios en contra del uso de las mascarillas, pese a ser un medio de prevención aprobado; formas inverosímiles de contagio, como cantar en los balcones durante el aplauso sanitario; métodos falsos para prevenir el contagio, como el uso de productos de higiene íntima a modo de filtro para respirar; remedios caseros para luchar contra la enfermedad a través de vahos; vídeos e imágenes correspondientes a otros años... Es probable que muchas de ellas hayan acabado en tu teléfono móvil y que, incluso, te las hayas creído.

## TRAZABILIDAD, TAMBIÉN EN LAS NOTICIAS

Dado que hasta que no haya una vacuna eficaz o un tratamiento que reduzca la gravedad del problema seguiremos enfrentándonos a él, es importante que, al menos, no contribuyamos a generar más problemas y actuemos responsablemente con la información que compartimos. Para ello, en primer lugar, si buscamos información proactivamente debemos acudir siempre a fuentes verificadas (instituciones oficiales de los gobiernos, OMS, Unión Europea, medios de comunicación reconocidos...).

Cuando se trata de compartir información que hemos recibido a través de conocidos y que creemos útil, antes de dar automáticamente a reenviar hay que pensar unos segundos si reconocemos quién ha elaborado el mensaje. Aunque este provenga de una persona de confianza, no sabemos cómo ha llegado hasta ella la información. Es importante que identifiquemos siempre su origen y, preferentemente, que esté avalada por una organización o un medio de comunicación cualificado. Para combatir la transmisión de bulos, como para luchar contra el virus, seguir la trazabilidad es importante.

Existen múltiples plataformas periodísticas de verificación de información que ofrecen gratuitamente sus servicios (mediante contacto por canales de mensajería como WhatsApp, Telegram o correo electrónico) y que pueden indagar por nosotros, y con herramientas profesionales, en el origen de cualquier imagen, dato o enlace sospechoso. Aquí te ofrecemos también algunos consejos...

**CON CORONAVIRUS O SIN** CORONAVIRUS

## LA LUCHA **CONTRA LAS NOTICIAS FALSAS** PRECISA DE TU AYUDA

No reenvies sin pensar. Tu intención seguramente es buena, pero puedes estar contribuyendo a la desinformación.

Pregunta a quien te la envió de dónde proviene la noticia.

Comprueba la fecha. A veces se hacen virales noticias que sucedieron hace años y que por algún motivo vuelven a circular.

#### Aprende a reconocer los bulos.

Titulares sensacionalistas, mala sintaxis y hasta faltas de ortografía en muchas ocasiones son señales que nos deben hacer dudar.

Desconfía e investiga. Cuando recibas una noticia que te conmueva, sorprenda o enfade (o incluso que apoye tus opiniones), léela completa, no solo el titular, busca la fuente y confirma el origen. Que te la haya enviado un gran amigo tuyo no es garantía de veracidad.

Busca los canales de verificación periodística (fact-cheking) de tu país. Son tus aliados en esta lucha.

Recuerda que divulgar noticias falsas puede contribuir a dañar la reputación de personas y empresas. O poner en riesgo la salud de las personas.







## EL PROGRAMA DE ASESORÍA PSICOLÓGICA DE MAPFRE PERÚ, UN PUNTO DE INFLEXIÓN PARA LA SALUD MENTAL



En memoria de Karla Martell (q.e.p.d.).

La salud mental nos permite dar un sentido positivo a nuestro trabajo, fortalecer nuestra autonomía y nos da recursos para lidiar con las situaciones estresantes, disfrutar de la vida y desarrollar nuestro potencial. En materia de salud pública, se considera un elemento necesario para el desarrollo económico y social de los países, y su cobertura universal está contemplada en el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

TEXTO LILY CEDRÓN, JUAN PABLO CASTRO FOTOS MAPFRE, ISTOCK



Equipo de psicólogos del PAS (2016-2019) Lily Cedrón, Karla Martell y Juan Pablo Castro

Muchos trabajadores enfrentan dificultades psicológicas que pueden pasar desapercibidas dentro de las organizaciones y que afectan la calidad de vida, la productividad, el compromiso con el trabajo, las relaciones interpersonales y el funcionamiento diario.

Se calcula que 1 de cada 4 personas en el mundo presentará un trastorno mental a lo largo de su vida (OMS, 2016). Esta situación se ha visto agudizada con la propagación de la COVID-19 y las importantes transformaciones sobrevenidas en la economía y la sociedad, que han impactado en las condiciones de vida y el bienestar psicológico de la población. Frente a esta realidad, es importante abrir un diálogo sobre la salud emocional en el trabajo y desestigmatizar la necesidad de soporte psicológico. En MAPFRE, una de nuestras prioridades es brindar una respuesta temprana a los empleados para fortalecer su bienestar emocional.

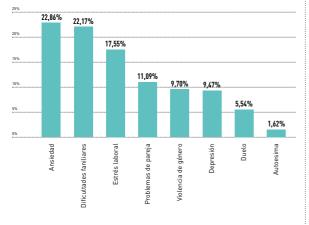
### ¿CÓMO SURGE EL PROGRAMA DE ASESORÍA PSICOLÓGICA?

El Programa de Asesoría Psicológica (PAS) de MAPFRE Perú fue fundado en 2016 por la psicóloga Karla Martell como respuesta a la necesidad de los colaboradores de contar con un espacio de soporte emocional para afrontar diversas situaciones de su vida laboral y personal. Está integrado por psicólogos profesionales, quienes, basados en un modelo de intervención breve, brindan sesiones de psicoterapia individual al personal que lo requiera. Las consultas se realizan vía presencial o virtual con el fin de llegar a todas las provincias del país, con un promedio de seis sesiones por paciente.

Inicialmente, el PAS se planteó como un beneficio de uso individual dirigido, específicamente, a nuestros colaboradores de funeraria y cementerios, así como a los asesores de la red comercial de decesos, quienes presentan un mayor riesgo psicosocial debido a la naturaleza de sus funciones. Sin embargo, la buena acogida del programa demandó ampliar progresivamente el alcance a todas las unidades de la compañía.

Posteriormente, se fueron desarrollando otros espacios de soporte grupal como la iniciativa

Gráfico 1. MOTIVOS DE CONSULTA PAS 2016-2020



"MAPFRE te acompaña" (2017), para el sector funerario de la compañía; y los "Grupos de diálogo" (2018), que consisten en una serie de encuentros entre los líderes de áreas específicas para el fortalecimiento de sus capacidades y el fomento de una cultura laboral positiva en los equipos. Además, la iniciativa "MAPFRE conmigo" (2019), dirige esfuerzos para la prevención de la violencia de género, situación que es abordada de manera interdisciplinaria junto con otras áreas de Recursos Humanos.

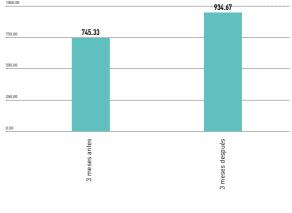
## ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

Desde 2016, el PAS ha recibido a más de 400 empleados que se han visto beneficiados por el programa, con un acumulado de 1635 sesiones a la fecha (septiembre 2020). Los motivos de las consultas se ven reflejados en el Gráfico 1 al pie de esta página.

Como se puede observar, los síntomas de ansiedad, las dificultades familiares y el estrés laboral son los motivos más comunes que afectan psicológicamente a los trabajadores, lo cual tiene un impacto tanto en su vida personal como en su trabajo.

En ese sentido, los estudios sobre salud mental y productividad de los últimos 20 años han

Gráfico 2. PROMEDIO DE VENTAS ANTES Y DESPUÉS DEL PAS



evidenciado, de manera sistemática, que los programas de intervención psicológica en el trabajo favorecen el bienestar y el desempeño de los empleados.

Partiendo de esta premisa, realizamos un análisis con una consultora externa sobre la relación entre la productividad de los agentes comerciales y la psicoterapia brindada por el PAS. Los resultados evidenciaron que existe una relación estadísticamente significativa entre el uso del PAS y una mejora en la productividad de los agentes comerciales. Específicamente, se evidenciaron diferencias significativas en la productividad registrada tres meses antes de la intervención psicológica y tres meses después de la misma, en favor de la productividad postprograma.

A nivel descriptivo, en el Gráfico 2 se puede observar una diferencia en el promedio de ventas realizadas pre y post intervención.

#### CONTEXTO COVID-19

Frente a la crisis provocada por la pandemia, surgieron las lógicas preocupaciones sobre cómo prestar ayuda psicológica de manera rápida y acertada.

Así, pusimos a disposición de los empleados una línea telefónica de primeros auxilios psicológicos para el personal, denominada Línea PAS. En lo que va del año, hemos obtenido un 28% de incremento en las solicitudes de atención respecto a años anteriores, lo cual refleja la necesidad de un espacio de contención emocional para el personal durante este periodo de emergencia.

Además, desarrollamos acciones formativas para el cuidado de la salud mental en tiempos de emergencia, brindamos un acompañamiento psicológico a quienes retornan a oficina y contamos con un programa especial de apoyo para el personal funerario y de camposanto, quienes están en primera línea de atención. Este último significó un desafío metodológico para el PAS, ya que, en un lapso corto de tiempo y frente a un personal con horarios rotativos, tuvimos que implementar un sistema virtual de soporte grupal para un colectivo que atraviesa la que, probablemente, sea la etapa más demandante de sus carreras.

Intentar sobrellevar la coyuntura excepcional en la que vivimos supone un gran esfuerzo mental y emocional para muchos de nosotros. Sin embargo, contamos con la certeza de que hay que seguir garantizando un espacio seguro para seguir contribuyendo, desde el respeto y el cuidado, a la salud del colaborador.





#### **Bill Brandt**

Bond Street hatter's show-case, 1934 Private collection, Courtesy Bill Brandt Archive and Edwynn Houk Gallery © Bill Brandt / Bill Brandt Archive Ltd.

## UN **OTOÑO** CARGADO DE **ARTE**

La pandemia global que estamos viviendo no ha frenado el afán de Tu Fundación por poner el arte a tu alcance. Así, como contábamos en el anterior número de El mundo de MAPFRE, abrió a primeros de octubre el Centro de Fotografía KBr en Barcelona con dos espectaculares exposiciones de renombrados fotógrafos. También de esta disciplina es la exposición que puede visitarse en Madrid en este otoño cultural. El museo Carmen Thyssen de Málaga acoge una representativa muestra de la colección de dibujo de Tu Fundación y la exposición de la fotógrafa Paz Errázuriz viaja hasta Brasil.

## SOCIEDAD, PAISAJE Y LITERATURA EN LA OBRA FOTOGRÁFICA DE **BILL BRANDT**

Hasta el 24 de enero de 2021 podrá visitarse en el nuevo Centro de Fotografía KBr Fundación MAPFRE, Barcelona, la primera retrospectiva realizada en España sobre Bill Brandt (Hamburgo, 1904-Londres, 1983), artista actualmente considerado uno de los fotógrafos británicos más influyentes del siglo XX.

Sus imágenes exploran la sociedad, el paisaje y la literatura inglesa y resultan indispensables para entender la historia de esta disciplina e incluso la vida británica de mediados del siglo pasado. Dos son los aspectos que recorren la obra del artista a lo largo de su trayectoria. Por un lado, la eliminación de toda referencia a sus raíces alemanas tras instalarse en Londres en 1934; una ocultación debida a la creciente animadversión por lo alemán que siguió al ascenso del nazismo. Por otro, la condición de "lo siniestro", término utilizado por Sigmund Freud en 1919 y con el que Brandt debía de estar más que familiarizado tras someterse a sesiones de psicoanálisis en sus años de juventud en Viena. Partiendo de estas ideas, la exposición recorre, a través de 186 fotografías positivadas por el propio Bill Brandt, todos los géneros de la disciplina fotográfica: reportaje social, retrato, desnudo y paisaje. Así mismo, pone de manifiesto la relación de la obra del fotógrafo británico con las teorías del surrealismo, movimiento con el que entra en contacto durante su estancia en París en la década de 1930.

## EL VIAJE FOTOGRÁFICO DE **PAUL STRAND**

En las mismas fechas y emplazamiento que la exposición de Bill Brandt, Tu Fundación te presenta 110 de las 131 imágenes de Paul Strand que son parte de su acervo.

Este fotógrafo
neoyorquino (1890-1976)
exploró el potencial
de la fotografía
como instrumento
de superación de la
visión humana a través
de retratos íntimos
y detallados y de la
captación de matices
en formas mecánicas
y naturales.

Tras realizar en 1920 una de las películas pioneras en el lenguaje fílmico de la vanguardia, Manhatta, en la que se narra la fascinación y el ritmo trepidante de la ciudad de Nueva York a lo largo de un día, combinó su trabajo como fotógrafo con su dedicación al cine y, más adelante, con la producción de libros, que se convertirá en parte fundamental de su actividad.

Strand fue un artista comprometido políticamente, lo que le llevó también por el camino de la fotografía documental. Y su modo de enfrentarse al medio, transformando buena parte de las escenas de sus composiciones en abstracciones, le convirtió en uno de los padres de lo que actualmente se conoce como straight photography o fotografía directa.



Paul Strand, Abstraction, Bowls, Twin Lakes, Connecticut [Abstracción, tazones, Twin Lakes, Connecticut], 1916 Imagen de plata en gelatina Colecciones Fundación MAPFRE

## EL MUNDO DE LEE FRIENDLANDER

Nos trasladamos a Madrid para conocer a este artista estadounidense prolífico, curioso y apasionado también de la música y los libros, y que actualmente sigue en activo. La muestra, que se puede visitar hasta el 10 de enero, presenta un recorrido cronológico por toda su obra: cerca de 350 fotografías entre retratos, autorretratos, fotografías familiares, de naturaleza o paisaje urbano con las que frecuentemente forma series, que reúne por asociaciones temáticas y estilísticas

desarrolladas a lo largo de varios años. Muchos de estos conjuntos se concretaron en distintas publicaciones también presentes en la muestra. Además, se incluyen otros materiales como vinilos de jazz, cuyas portadas son resultado de fotografías realizadas por Friedlander en los inicios de su carrera.

#### Lee Friedlander

Albuquerque, Nuevo México, 1972. Imagen de plata en gelatina. Cortesía del artista y de Fraenkel Gallery, San Francisco





# VANGUARDIA DIBUJADA [1910-1945]. COLECCIONES FUNDACIÓN MAPERE

Y también en España, en el Museo Carmen Thyssen de Málaga, se puede disfrutar hasta el 17 de enero de la casi treintena de obras sobre papel procedente de las Colecciones Fundación MAPFRE. De la mano de algunos de los más destacados creadores del arte de vanguardia de la primera mitad del siglo XX, esta exposición nos permite adentrarnos en el fascinante universo del dibujo. Una expresión que, aparte de su importancia histórica en

la enseñanza artística, alcanzó como género independiente en las primeras décadas del pasado siglo un inusitado protagonismo y contribuyó, subvirtiendo los hasta entonces imperantes códigos interpretativos de base realista, al desarrollo de los lenguajes de la modernidad.

Sencillos y elegantes dibujos de línea, poderosos y expresivos trazos que delatan el gesto de su autor o técnicas experimentales como el collage conforman el recorrido de esta exposición por el dibujo de la vanguardia española e internacional que protagonizan grandes nombres del

Sonia Delaunay. Disque, Portugal, 1915 Témpera (aguada) sobre papel Colecciones Fundación MAPFRE © Sonia Delaunay. L&M Services BV., La Haya

arte del siglo XX y los principales movimientos de los que formaron parte, como cubismo, constructivismo, Dadá, nuevos realismos y surrealismo.

## **PAZ ERRÁZURIZ**

La obra arriesgada de la fotógrafa chilena se puede disfrutar en el Instituto Moreira Salles de São Paulo, en Brasil, hasta el 3 de enero de 2021.

Paz Errázuriz encontró en la fotografía la mejor arma para defender los derechos humanos de los excluidos por el régimen y por la sociedad. Sus imágenes difíciles, a veces incomodas, no hacen ninguna concesión al espectador. Su mirada se dirigió hacia aquellos que por su apariencia o circunstancias integraban una sociedad marginal y encarcelada: enfermos mentales, vagabundos, integrantes de circo, transexuales, prostitutas o indígenas. El blanco y negro y los rostros anónimos de los chilenos inadaptados se convirtieron en una voz de denuncia.

La exposición pretende mostrar las series clave que componen la obra de la artista, en las que se muestra la cara más decadente y marginal de la sociedad chilena.

**Paz Errázuriz.** *Mago Karman*, Santiago, de la serie "El Circo", 1988 Cortesía de la artista





# Nueva App Daño Cerebral Todo el appoyo que necesitas, siempre a tu lado

Desde hoy tienes un asistente virtual en tu móvil: la nueva App Daño Cerebral. Una solución digital creada para ayudar a todos los pacientes que sufren una lesión cerebral y sus familias. Para orientaros y acompañaros en cada paso, nada más salir del hospital.

Con la colaboración de:











# ELMUNDO DEMAPFRE #109

