



Universidad de Valladolid

CURSO 2015 - 2016

**GRADO EN ADMINISTRACION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

***‘LA POLITICA DE FORMACION EN LAS
EMPRESAS: UNA ACCION FORMATIVA
EN MAPFRE SEGUROS’***

Presentado por:

Raquel Gil Román

Tutelado por:

Dra. Maria Pilar Pérez Santana

Valladolid, 30 de Junio de 2016

Agradecimientos a Lucía Criado del Rey, Responsable de Formación de la Dirección General Centro de MAPFRE Seguros y a la empresa por darme la oportunidad de realizar este trabajo, compatibilizándolo, con mi periodo de prácticas.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. LA FORMACION DEL EMPLEADO EN LAS ORGANIZACIONES	3
2.1.Origen y evolución temporal de la formación del empleado	3
2.2.Concepto de Formación del empleado. El Plan de Formación y sus objetivos.	5
2.2.1.El Plan de Formación.....	6
2.2.2.Los Objetivos de Formación	8
2.3.Ventajas e inconvenientes de la Formación del empleado	9
2.4.Tipos de formación	11
2.4.1.Tipos de formación tradicionales	12
2.4.2.Nuevas tendencias en la formación del empleado.....	13
3. ILUSTRACION DE UN CASO REAL: FORMACION EN ASERTIVIDAD Y CONFLICTIVIDAD EN MAPFRE SEGUROS	17
3.1 MAPFRE Seguros S.A: La formación del empleado como pieza angular	17
3.1.1. La Formación del empleado en MAPFRE.....	20
3.2 Plan de Formación ‘Más Por Tu Cliente 2’	21
3.2.1 Análisis de las necesidades de formación: objetivos específicos del plan.....	21
3.2.2 Descripción del destinatario: Perfil de competencias.....	22
3.2.3 Los formadores y el contenido formativo	24
3.2.4 Diseño del plan formativo	24
3.3 Implantación y Desarrollo del plan de Formación ‘Más Por Tu Cliente 2’	32
3.3.1 Desarrollo del plan de formación ‘Más Por Tu Cliente 2’	32
4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	37
5. BIBLIOGRAFIA	41
6. ANEXOS	44

Resumen

La formación del empleado ha sido siempre un pilar básico para el crecimiento de cualquier empresa. Dentro de esta política de Recursos Humanos, nos encontramos con muchos aspectos a tener en cuenta y muchos beneficios que la convierten en una inversión imprescindible para cualquier organización. Esto es así porque, gracias a la inversión en formación, las empresas pueden crear una mano de obra flexible, es decir, capaz de adaptarse a cualquier imprevisto. A su vez, les permite introducir nuevos conocimientos en los mismos, convirtiéndolos en individuos polivalentes, capaces de realizar varias tareas. Todo ello, facilita a cualquier organización la creación de una fuente de ventaja competitiva mediante el uso de unos recursos humanos que son únicos y muy valiosos. A través de este trabajo, se presenta la formación del empleado desde una perspectiva más general. Se da a conocer la variedad de metodologías que existen y cómo están influyendo las nuevas tecnologías en todas ellas, así como su evolución temporal y su concepto. En una parte más práctica, se desarrolla un plan de formación por habilidades donde se trabaja la asertividad y la conflictividad laboral dentro de una organización que es líder del sector del seguro de nuestro país: MAPFRE Seguros.

Palabras clave: Formación del empleado; MAPFRE Seguros; Plan de formación; Asertividad y conflictividad.

Abstract

Employee training has always been a basic pillar for the growth of any company. Within this human resources policy, we find many aspects to consider and many benefits that make it an essential investment for any organization. This is because, thanks to investment in training, companies can create a flexible workforce, that is, able to adapt to the unexpected. In turn, enables them to introduce new knowledge in them, making them versatile individuals, capable of performing several tasks. All this enables any organization to create a source of competitive advantage by using human resources that are unique and very valuable. Through this work, employee training is presented from a more general perspective. It discloses the variety of methodologies that exist and how they are influencing new technologies in all of them as well as their evolution and their concept. In a more practical part, a training plan for skills and assertiveness where labor unrest within an organization that is leading our country insurance sector work develops: MAPFRE Insurance.

Key Words: Training employee; MAPFRE Insurance; Training plan; Assertiveness and unrest.

1. INTRODUCCION

Los Recursos Humanos son propietarios de conocimiento, de habilidades y competencias, de actitudes y aptitudes, todas ellas, son características que los hacen únicos e intransferibles, es decir, fuente de ventaja competitiva para toda empresa. Para conseguirlo, invertir en su formación es una herramienta fundamental porque, además de aumentar la productividad y mejorar los resultados empresariales, ayuda a incrementar la utilidad de los mismos, haciéndoles más polivalentes.

No obstante, debido a la situación económica tan crítica que atraviesa nuestro país, las empresas se han visto obligadas a mantener o reducir sus presupuestos en formación, incluso, a pesar de los cambios que supuso la reforma laboral de 2012, donde se promulgó el derecho de formación profesional de los trabajadores y la obligatoriedad de dar 20 horas de permiso para formación. En concreto, según los datos que se obtuvieron en un estudio realizado por *Adecco*, durante el año 2013 el 60,2% de las empresas españolas redujo su inversión en formación. Sin embargo, un informe publicado por *Randstad*, muestra cómo este problema está cambiando. Afirma que, el pasado año 2015, el 93% de las empresas ha mantenido o aumentado su presupuesto en formación, sobretodo, las empresas dedicadas al comercio y al transporte; ésto se debe al crecimiento generalizado de la economía de nuestro país durante los dos últimos años. Además, según afirma la revista *Harvard Deusto* en un artículo publicado en Febrero de 2016, todo apunta a que, durante este año, el número de empresas que apuestan por invertir en formación va a continuar aumentando y va a estar destinada a fomentar las habilidades de liderazgo, la prevención de riesgos laborales y al aprendizaje de idiomas tales como el chino, el francés o el alemán. No obstante, la formación del empleado sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas, por eso, es importante que conozcan todas las oportunidades que ofrece y las diferentes opciones que existen, solo así, lo podrán tener en cuenta a la hora de gestionar sus recursos humanos.

Las dos razones que me han motivado a realizar el presente trabajo son las siguientes. Durante los años que he cursado la carrera de Administración y Dirección de Empresas, sólo he podido conocer aspectos de Dirección de Recursos Humanos en general, y de formación en particular en la única asignatura que existe a este respecto. Ella fue suficiente para despertar mi interés por la formación de los empleados. He escogido esta política porque considero imprescindible para la supervivencia de las empresas, cuidar, educar y saber mantener a sus trabajadores, haciéndoles partícipes de todo lo relacionado con la empresa. Además, otra de las razones que me han llevado a escoger este tema, surge cuando se me presenta la gran oportunidad de presenciar, durante mi periodo de prácticas, la preparación, la elaboración y la implantación de un plan de formación por habilidades en una de las organizaciones más importantes dentro de su sector, MAPFRE Seguros. La responsable de formación, Lucía Criado del Rey, me ha permitido observar y vivir, desde un segundo plano, el diseño de un plan de formación y, por eso, he querido aprovechar esta experiencia para plasmar, de una forma práctica, un caso real de una organización en concreto.

El objetivo, por tanto, de este trabajo es ofrecer una panorámica general de la política de formación en la empresa, complementando la parte conceptual con un ejemplo ilustrativo real de formación de empleados en MAPFRE Seguros.

El trabajo que sigue se estructura del siguiente modo. En la primera parte, se desarrolla, de manera general, las principales bases conceptuales de la formación del empleado en las organizaciones: conceptos, evolución, plan de formación y tipologías. Posteriormente, se describe la organización elegida para la parte práctica, insistiendo, en el diseño y desarrollo de un plan de formación concreto: 'Plan de formación por habilidades que trata la conflictividad laboral y la asertividad'. Para finalizar el Trabajo, se exponen las principales conclusiones e implicaciones sobre la formación en general y, en MAPFRE, en particular.

2. LA FORMACION DEL EMPLEADO EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente, vivimos en un entorno laboral muy cambiante que hace que la formación del empleado sea imprescindible, ya que el capital humano es uno de los factores que determina el éxito de la empresa. En este capítulo, comprobaremos cómo la formación contribuye a la optimización de los objetivos estratégicos de las organizaciones y la importancia que tiene su integración como un elemento más de la planificación estratégica, para facilitar la consecución de unas metas y para incrementar el nivel de satisfacción, no sólo de sus clientes sino, también, de sus empleados.

2.1. Origen y evolución temporal de la formación del empleado.

Desde los inicios de la civilización, el ser humano ha estado en constante aprendizaje. Para poder sobrevivir, los individuos debían aprender por si solos a identificar, mediante la intuición o la mera observación del entorno, qué es lo que sucedía a su alrededor. Esta forma de aprendizaje se transmitió durante siglos de generación en generación.

Pero el origen de la formación del empleado y los antecedentes de nuestros sistemas actuales de educación, tal y como los conocemos hoy en día, se remontan al siglo XII con la aparición de los gremios¹. Estos, surgen al norte de Francia con el gremio de los panaderos de Pontoise, y se caracterizaban por dividir en una escala laboral a los diferentes miembros que formaban la asociación. Se distinguían, en función del estatus, hasta tres categorías. En la inferior se encontraban los aprendices, aquellos cuya misión era aprender el oficio que se desarrollaba en el gremio. En el siguiente escalón estaban los oficiales, cuyo nivel de cualificación y experiencia les permitía recibir un salario a cambio de ofrecer trabajo al gremio y, por último, estaban los maestros, el estatus más alto al que se podía aspirar.

¹ Los gremios son asociaciones que se crean para aglutinar a las personas de los mismos oficios y que surgen con la aparición de los núcleos sociales y centros de actividad mercantil, manufacturera, financiera y administrativa (Andrés Reina, 1999).

Los maestros se encargaban de enseñar al aprendiz los trabajos manuales que se llevaban a cabo en el gremio y, con posterioridad, era él quien decidía si el aprendiz estaba en condiciones de adquirir el puesto de oficial.

Si avanzamos en la historia, no surgen cambios significativos en la formación del empleado hasta los siglos XVIII y XIX, con la Revolución Industrial. La aparición de las máquinas provocó que la formación del empleado se tornara más técnica y más cualificada a nivel industrial, dando paso a lo que hoy en día conocemos como, formación continua². Las tareas que debían desempeñar los trabajadores eran sencillas, rutinarias y específicas, luego la formación era muy limitada. Un dato muy relevante es que, durante este siglo, comienzan a aparecer los primeros sistemas de enseñanza pública³.

Durante el siglo XX destaca que, con las guerras mundiales, surge la necesidad de mano de obra especializada para la industria de guerra, por lo tanto, la formación estuvo enfocada a las plantas de defensa. Si nos aproximamos hacia la mitad del siglo XX, nos encontramos con el fenómeno que hoy conocemos como 'Tercera Revolución Industrial'. Con este acontecimiento, la ciencia y, sobretodo, la tecnología revolucionaron, prácticamente, todos los sectores de la sociedad, incluido el sector educativo. Respecto a la formación del empleado, la aparición de estas nuevas 'Tecnologías de la Información y la Comunicación' (TIC) supuso la creación de nuevas técnicas formativas y, como consecuencia, en el mundo empresarial, han surgido nuevos requerimientos de cualificación que pueden parecer más complejos pero que, sin duda, son mucho más beneficiosos. En la actualidad, las empresas acuden a escuelas de negocios, másters o universidades corporativas para mantener actualizada su mano de obra. Esto es así porque, hoy en día, es esencial tener unos trabajadores que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Tras este breve resumen temporal, queda demostrado que la formación ha sido un factor constante a lo largo de la historia de la empresa.

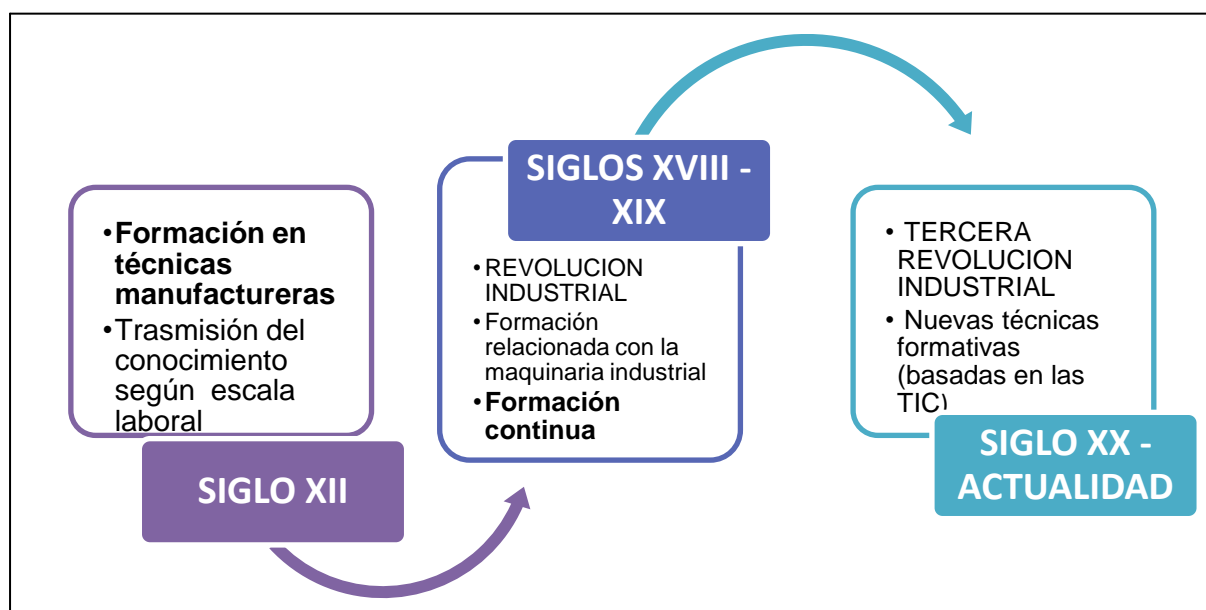
² Conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional (www.agifodent.es).

³ Con el *Proyecto de Ley de Instrucción Pública*, redactado y publicado por Claudio Moyano en 1857, aparece el primer sistema de enseñanza pública de nuestro país.

La cualificación técnica y, sobretodo, la humana ha sido y es, imprescindible como elemento de progreso económico, personal y profesional de todas las sociedades.

Para concluir este apartado, a continuación, muestro un breve esquema que resume la evolución histórica de la formación del empleado (Véase figura 2.1.)

Figura 2.1: Evolución temporal de la formación del empleado



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Concepto de Formación del empleado. El Plan de Formación y sus objetivos.

Tras una breve evolución temporal del concepto, tal y como lo conocemos hoy en día, voy introducir a continuación qué se entiende por formación, en el sentido empresarial. No existe una definición generalmente aceptada del término formación, pues hay tantas como manuales y autores, por eso, vamos a redactar algunas de las más utilizadas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁴ define la formación como la 'actividad que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva, satisfactoria y en unión con las diferentes

⁴ Tesis de Ulloa Purcachi (pág 91), Madrid, 2012.

formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender, individual o colectivamente, cuanto concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellas’.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) la definen como un conjunto de acciones cuyo fin es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad, a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Y, a su vez, Pereda y Berrocal (2012) afirman que la formación es un proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los individuos, a través de distintos planes formativos, en base a los objetivos y los planes estratégicos definidos por la empresa.

En general, tras haber consultado numerosas definiciones, se puede afirmar que, la formación del empleado, es un proceso que busca, por un lado, potenciar las capacidades, los conocimientos, las actitudes y las habilidades de los empleados, con el fin de crear un impacto positivo en los resultados de la organización. Pero, por otro, no sólo buscar mejorar y potenciar las capacidades que ya tienen, sino que, también, se emplea para incorporar nuevos conocimientos con el fin de evitar la obsolescencia de la mano de obra y mantener el nivel de competitividad que exige el entorno empresarial. También llegamos a la conclusión de que, la formación, se diseña teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa, siendo una inversión imprescindible en el largo plazo. Además, se dirige, no solo al ámbito puramente técnico y laboral sino que, también, busca potenciar las habilidades sociales de los empleados.

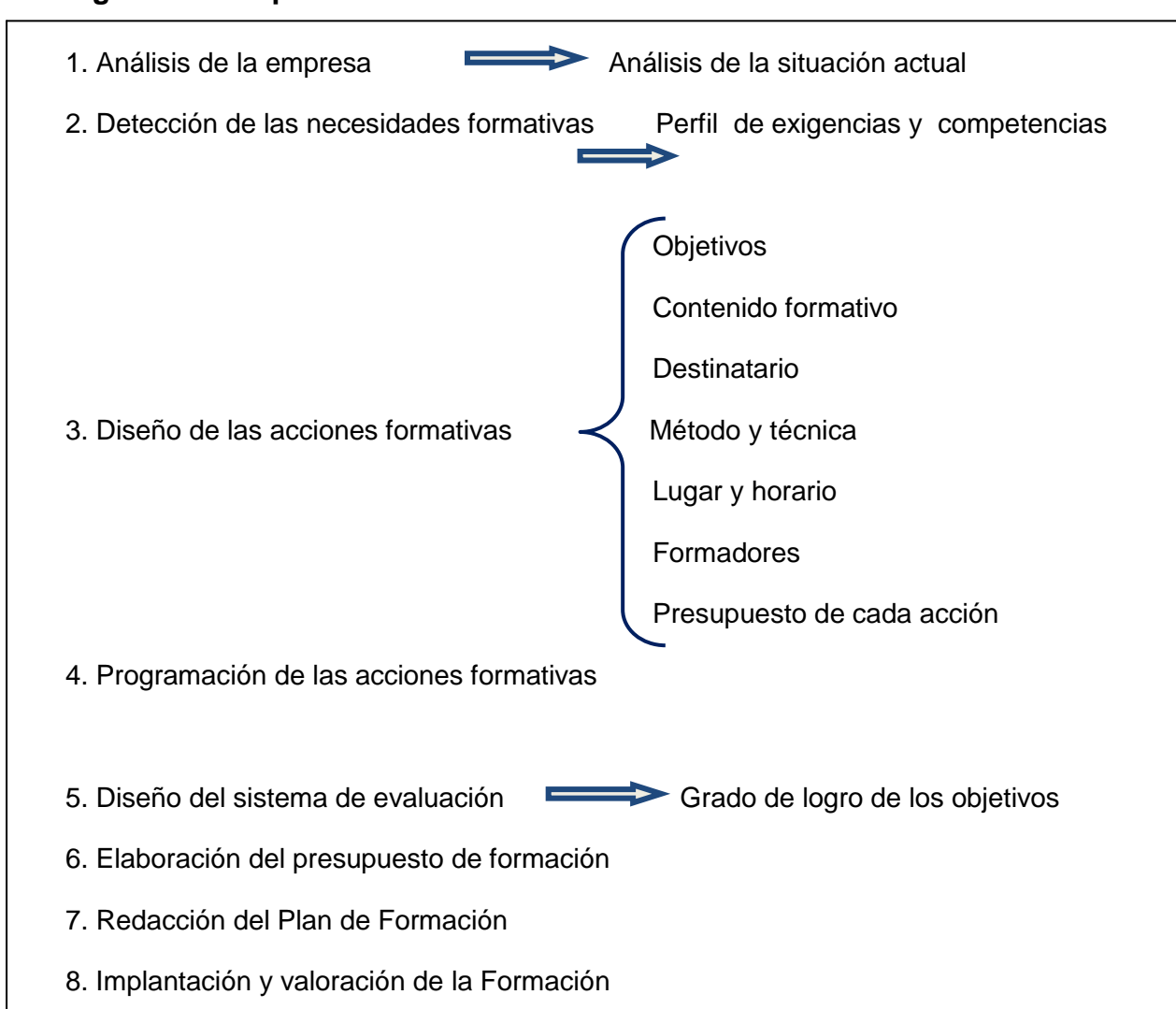
2.2.1. El Plan de Formación

La mayoría de los especialistas afirman que, la efectividad de la formación, aumenta cuando se siguen una serie de pasos, comenzando por una evaluación de las necesidades formativas y terminando por la evaluación de los resultados del proceso formativo. Es por eso que, la formación, se define como

‘el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia existentes dentro de la organización’⁵.

A continuación, en la figura 2.2, se muestran cuáles son las fases que, generalmente, siguen las empresas cuando elaboran un plan de formación.

Figura 2.2: Etapas del Plan de Formación



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous (2000).

Como se puede ver en la figura anterior, en un proceso de formación se distinguen cuatro fases principales: el análisis, el diseño, la implantación y la valoración. En primer lugar, las necesidades de formación deben de analizarse sobre tres niveles: el organizacional, donde se vincula la planificación estratégica con las necesidades de formación, de operaciones, donde se

⁵ Porret (2012).

identifican las habilidades y conocimientos que se exigen en un puesto de trabajo concreto y, de personas, donde se especifica el nivel de formación que se exige individualmente a cada individuo.

En la siguiente fase, el diseño, se plantea todo lo necesario para conseguir maximizar el nivel de aprendizaje de los formandos. De esta fase dependerá el éxito del programa, pues se identifica y plantea todo lo necesario para llevar a cabo el programa formativo. Desde el lugar, el calendario y los destinatarios, hasta el contenido formativo, los formadores y los métodos que se van a utilizar. Como últimas fases más importantes, se encuentran la implantación y la evaluación. Con la implantación, se pone a prueba todo lo planteado en las fases anteriores y, con la evaluación, se comprueba su eficacia. Siendo ésta última, imprescindible para corroborar si la inversión realizada ha dado los resultados esperados.

Según Porret (2012), una vez diseñado el plan de formación, debe de ponerse a disposición de, como mínimo, las personas que tienen responsabilidad sobre otras y de los representantes de los trabajadores, de esta forma, se asegura una correcta ejecución del mismo.

2.2.2. Los Objetivos de Formación

Es útil mencionar que, una de las partes más importantes del diseño de un plan de formación es, definir los objetivos particulares que se buscan en el mismo. Generalmente, en términos de formación, los objetivos que toda organización busca conseguir son los relacionados con la mejora del desempeño individual, pero no solo en el sentido profesional sino, también, en el personal. A su vez, evitar la obsolescencia y mantener actualizadas las habilidades de los empleados y directivos ayuda a generar una mano de obra muy valiosa, convirtiéndola, en una organización capaz de competir en el entorno en el que actúa con unos recursos que son únicos.

Los objetivos de formación de las empresas, también, están relacionados con la competitividad y la innovación, entonces, cuando se habla de cuantificar el objetivo, estamos diciendo qué tipo de innovación y qué nivel de competitividad se desea conseguir, entre otras muchas cosas como, quienes van a ser los responsables de llevar a cabo el plan de formación, cuál va a ser el periodo de

tiempo en el que tiene que desarrollarse y por último, qué parámetros serán necesarios para valorar los resultados obtenidos.

Y, según Pereda y Berrocal (2012), los objetivos de formación que toda empresa debería de plantearse deben buscar que los individuos modifiquen voluntariamente su comportamiento para mejorar su eficacia, eficiencia y seguridad en su puesto de trabajo. Es decir, que además de formarles potenciando sus conocimientos, tienen que conseguir que los sujetos de la acción formativa disfruten invirtiendo su tiempo en estos planes formativos y, sobretodo, que apliquen lo aprendido. Solo así se habrán conseguido los objetivos de formación.

2.3. Ventajas e inconvenientes de la Formación del empleado

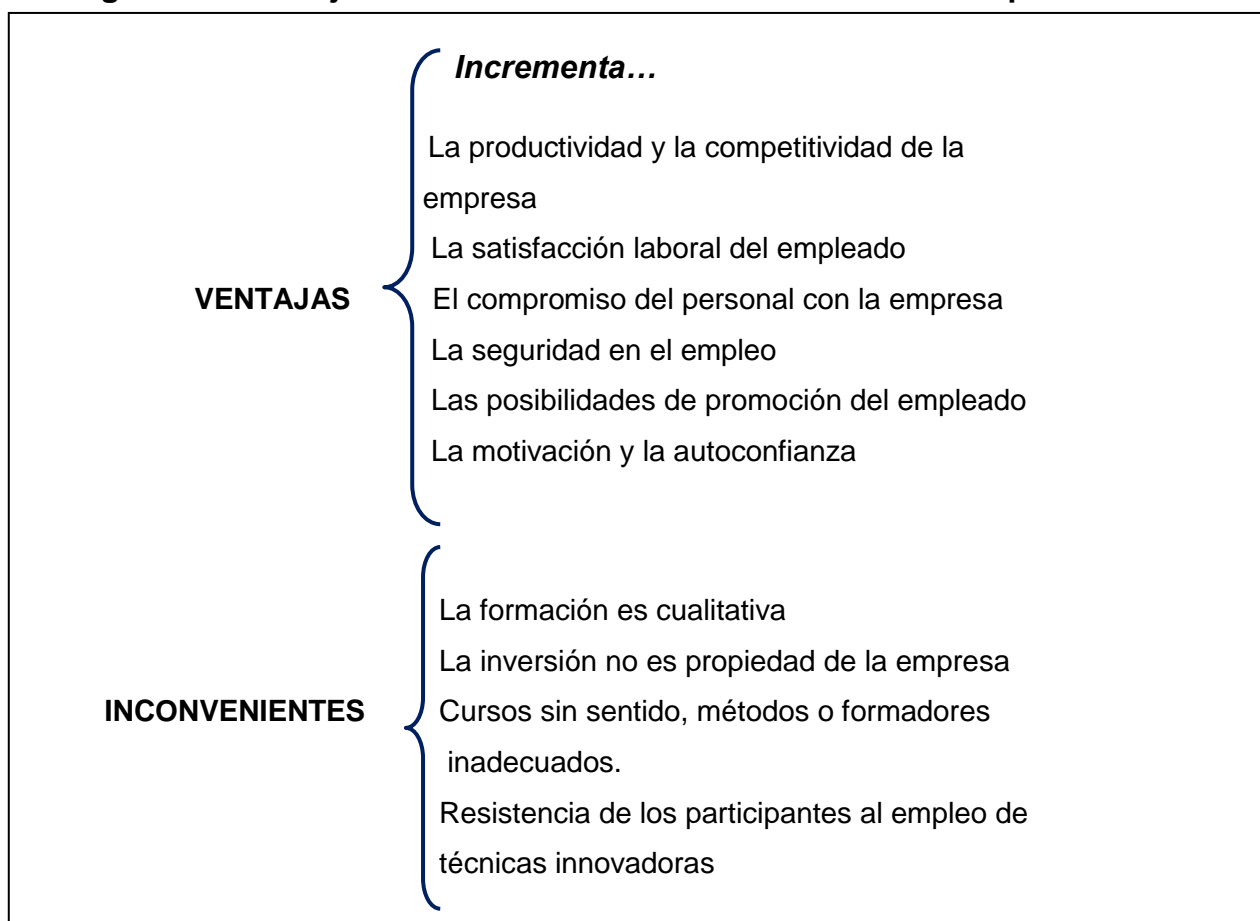
En la mayoría de los manuales que he consultado se habla de la importancia estratégica que tiene la formación. Según Bonache y Cabrera (2005), 'cualquier gestor empresarial sabe que la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno depende directamente de la capacidad de adaptación de sus empleados', por eso mismo, es imprescindible tener una mano de obra preparada para cualquier cambio.

La formación, ofrece ventajas en muchos aspectos y, todas ellas, deberían de ser razones suficientes para que las empresas no descuiden su inversión. Incrementar las competencias, las habilidades y los conocimientos del empleado, tanto en el ámbito laboral como en el personal, incrementa la competitividad y la productividad de la empresa. Además, el empleado se siente valorado, ya que se le hace partícipe de los buenos resultados y se le motiva a que continúe así. También promueve la cooperación y mejora la comunicación dentro de la empresa, disminuyendo, así, la conflictividad laboral. A pesar de todo, la formación del empleado también se enfrenta a una serie de limitaciones, por ejemplo, el hecho de que no se tengan los derechos de propiedad sobre los trabajadores puede suponer que, una vez preparados y formados, decidan pasar a la competencia, ya sea porque reciben una oferta mejor o porque, simplemente, no se encuentran a gusto en la empresa en la que están. Por este motivo es tan importante tener trabajadores satisfechos.

Otro inconveniente está relacionado con el tiempo. Los resultados de la formación del empleado son a largo plazo porque, el empleado, una vez formado, debe de asimilar todo lo aprendido y buscar la forma de ponerlo en práctica, algo que puede prolongar el cumplimiento de los objetivos. En menor medida, se corre el riesgo de aplicar programas formativos que al final, no son rentables y suponen una pérdida de tiempo, ya sea porque están mal diseñados o porque no siguen objetivos específicos de la empresa.

A continuación, resumo cuáles son, a grandes rasgos, las ventajas que ofrece y los inconvenientes a los que se enfrentan las empresas cuando invierten en formación. (Véase figura 2.3.)

Figura 2.3: Ventajas e inconvenientes de la Formación del empleado



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Bonache y Cabrera (2005), Los Recursos Humanos (Web) y Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003).

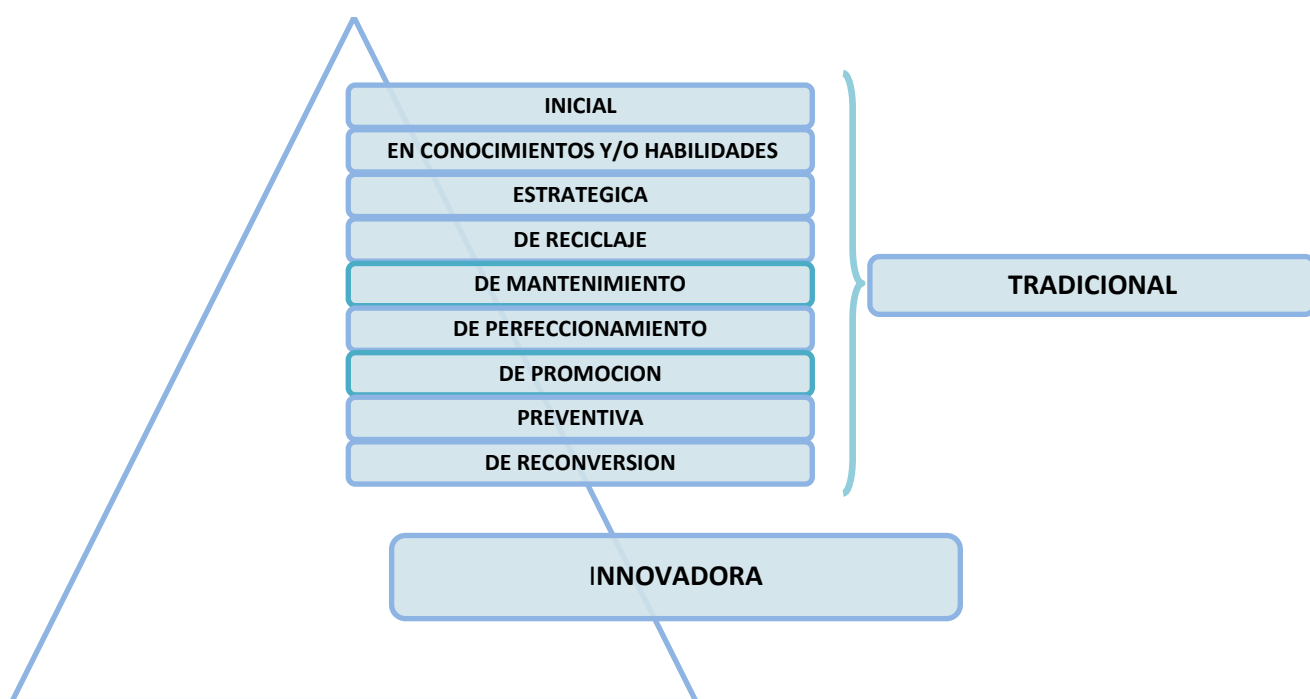
A pesar de las desventajas que muestra la figura anterior, como ya he comentado en varias ocasiones, invertir en formación mejora el capital humano

y, además, ayuda a reforzar otras políticas de recursos humanos. Por ejemplo, ayuda a reducir la necesidad de reclutamiento externo e incide de forma positiva en otras variables de tipo organizativo como la imagen de la empresa en el mercado de trabajo.

2.4. Tipos de formación

Si consultamos de nuevo la figura 2.2., podemos comprobar cómo una de las tareas que se debe plantear en el diseño del proceso de formación es, precisamente, elegir qué tipo de formación permite cubrir las distintas necesidades. La elección de una técnica formativa u otra, dependerá de los objetivos de formación que se busquen y, por eso, existe una gran variedad. Para sintetizar los tipos de formación que existen, voy a utilizar la clasificación que realiza Rodríguez (2006) en su trabajo (Véase figura 2.3.)

Figura 2.4: Tipologías de formación del empleado



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Rodríguez (2006).

Como muestra la figura anterior, se puede establecer una clara división entre métodos más tradicionales y más innovadores. A continuación, voy a basarme en ésta clasificación para explicar cuáles son los principales tipos de formación y, poder conocer, así, sus principales diferencias.

2.4.1. Tipos de formación tradicionales

Las técnicas más tradicionales, a pesar de la introducción de las nuevas tecnologías y, como consecuencia, la aparición de nuevas técnicas formativas, siguen siendo las más habituales y empleadas por las empresas. A continuación, voy a explicar en qué consisten estas técnicas y qué objetivos persiguen.

La *formación inicial*, se aplica para el mero adiestramiento del trabajador cuando es nuevo en un puesto concreto y es necesario enseñarle las tareas básicas que debe desempeñar en el mismo. En este caso, los formadores son los jefes o sus propios compañeros de departamento.

La *formación en conocimientos y/o habilidades* es, probablemente, la más común en las organizaciones y se encarga de enseñar los conocimientos y/o las aptitudes que se deben tener para desarrollar una actividad profesional. Como ya hemos comentado, la formación es un proceso que se diseña acorde con los objetivos de la empresa y, por eso, la *formación estratégica* del empleado es un elemento clave. Mediante ella, la alta dirección informa a los diferentes niveles de la empresa sobre temas clave como, la cultura, los futuros proyectos, los problemas o los objetivos que tiene la compañía en un momento dado. Con ésta, se consigue implicar a los trabajadores en el proyecto empresarial y pasan a sentirse partícipes dentro de la organización. La *formación de reciclaje* se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para no quedarse obsoletos con los cambios del entorno, siendo común para empleados, directivos o personal más cualificado. Y, en menor medida, existen una serie de métodos formativos que se aplican en función de unas necesidades más específicas. Por ejemplo, la *preventiva* se emplea para evitar una posible inadaptación del trabajador a cualquier cambio en la organización; la de *promoción*, ayuda al empleado a poder optar a niveles jerárquicos superiores, las técnicas de *perfeccionamiento* se emplean cuando cambia la forma habitual de desempeñar las tareas del puesto y, por último, las técnicas de *reconversión* son necesarias cuando el puesto de trabajo en el que se encuentra el empleado va a desaparecer y, en ese caso, se prepara al trabajador para optar a otro tipo de puesto.

Como se puede comprobar, existen numerosos tipos de formación a los que se puede acudir en función de qué necesidades formativas y, de hecho, no he mencionado todas ellas. Por ejemplo, según De la Calle y Ortiz (2004), también existe la formación en creatividad, en ética, para la atención al cliente, para situaciones de crisis, para la diversidad, para el trabajo en equipo, formación transversal...

En general, todas estas técnicas están muy presentes en los planes de formación de las empresas pero, sin embargo, los últimos años han aparecido nuevas técnicas y métodos que están comenzando a adquirir mayor relevancia en los planes formativos de las empresas. Sus ventajas y las innovaciones que ofrecen, son razones suficientes para que cada vez sean más utilizadas en las acciones formativas.

2.4.2. Nuevas tendencias en la formación del empleado

Con las nuevas tendencias en formación, la metodología activa de aprendizaje adquiere mayor importancia. La reducción de costes, la planificación y el seguimiento continuo de la formación o la posibilidad de diseñar un aprendizaje a medida para cada empleado, son las ventajas más inmediatas que ofrecen estas nuevas técnicas y, por ello, son muy tenidas en cuenta por las organizaciones a la hora de elaborar sus planes formativos.

La nueva era tecnológica ha permitido que surjan nuevos modelos de enseñanza con el fin de aprovechar las ventajas que proporcionan las TIC. El *E-learning*, también conocido como teleformación o aprendizaje electrónico, es uno de ellos y es una de las metodologías más empleadas por las empresas debido a las numerosas ventajas que ofrece. A grandes rasgos, la formación *e-learning* permite organizar y enviar cursos online para los empleados, divididos en módulos y lecciones junto con test o cuestionarios, es decir, como se venía impartiendo la formación solo que aplicándose de forma online. Como consecuencia, según afirma un artículo publicado en la revista 'eLearn Magazine' estas nuevas técnicas online han provocado que aquellos individuos que no pueden acudir personalmente al lugar formativo, puedan recibir la formación exigida, siendo muy importante la perseverancia del alumno ya que se le proporciona mayor autonomía.

Según De la Calle y Ortiz (2004), la unión de estas novedosas técnicas, ha motivado el desarrollo de un concepto conocido como *aprendizaje mixto* o *blended learning* que se basa en la utilización de diferentes metodologías y sistemas complementarios para conseguir una mejor formación en las empresas. Ésta es una opción para ir introduciendo, poco a poco, las tecnologías de la información a la propia formación, ya que el cambio no debe de ser radical y hay que tener en cuenta sus ventajas pero también sus inconvenientes.

A pesar de todas las ventajas que puede ofrecer la teleformación, es importante considerar que únicamente será adecuada cuando el número de formandos potenciales sea lo suficientemente grande como para justificar la inversión en el sistema y será más aconsejable cuando el programa formativo vaya a tener continuidad en el tiempo, porque aumentará su rentabilidad. También es necesario asegurarse que los empleados son capaces de adaptarse a este cambio, ya que se les proporciona mayor autonomía. Tendrán que ser capaces de compaginar su tiempo libre con el tiempo que dedican a efectuar los cursos, sin perder la motivación. Además, es imprescindible que sepan adaptarse a las nuevas herramientas informáticas, conocer perfectamente su funcionamiento y saber sacarlas el máximo partido. Por otro lado, hay que tener en cuenta que no podrán poner en práctica ciertos aspectos como, la exposición oral o el trabajo en grupo, ya que se ven mermadas las relaciones interpersonales.

Todo esto puede llegar a suponer un reto para las empresas. Pero aun así, el E-learning ofrece numerosos beneficios que son motivos suficientes para optar por su aplicación. Por ejemplo, el ahorro de los costes relacionados con el tiempo y el desplazamiento, aporta mayor flexibilidad a los empleados, además, ayuda a acelerar el nivel de competitividad global de la empresa e incrementa la calidad del aprendizaje del alumno porque se le ofrece, de forma rápida, un amplio volumen de información, actualizado en todo momento. También ayuda a fomentar la formación continua del empleado, por su fácil aplicación y sus buenos resultados y, debido a la variedad de herramientas que ofrece, mejora la capacidad de retención de información de los formandos.

Cabe decir que, la tecnología, va a ir evolucionando con los años, las posibilidades que nos va a ofrecer en el ámbito formativo son enormes y el reto que tendrán que asumir las empresas será que, la teleformación, cause unos resultados satisfactorios, pudiendo hacer uso de ella para conseguir los objetivos estratégicos que se planteen.

Pero estas nuevas técnicas formativas basadas en las TIC no son las únicas, sino que, existen una serie de tendencias que pretenden convertir cada acción formativa en una experiencia vivencial. En un intento de formar al empleado en sus habilidades, y no sólo en sus conocimientos, surgen una serie de tendencias que parecen muy dispares entre sí, pero que, al final, todas aportan valores al formando relacionados con la creatividad, la solidaridad, el trabajo en equipo o el aprendizaje individual.

Muchas de estas técnicas están relacionadas con el trabajo en equipo. Las dinámicas de grupo son, precisamente, una de ellas y consisten, básicamente, en realizar reflexiones grupales para posteriormente sacar unas conclusiones. Existen multitud de actividades para desarrollar en estas dinámicas y se elegirán en función del objetivo que se busque.

Para fomentar el trabajo en equipo, también existe una técnica muy particular denominada *outdoor training*. Mediante la ejecución de diferentes actividades, que se desarrollan fuera del ambiente habitual de trabajo, los empleados aprenden a experimentar situaciones que pueden suceder en la organización. Se busca que las actividades que se desarrollan sirvan de experiencia y les ayude a formar relaciones de confianza entre el equipo, que se enfrenten a desafíos, asuman riesgos y acepten compromisos y les enseña a ser capaces de cooperar entre ellos para conseguir un mismo objetivo. Lo característico de este método es que utilizan actividades tanto físicas como mentales. Las tareas pueden consistir desde tirarse en tirolina, hacer tiro con arco, senderismo o piragüismo, hasta ejercicios de dramatización o preparar una comida para el grupo. Una vez que efectúan estas actividades, realizan reflexiones o analizan los resultados de las distintas pruebas.

Otra técnica que nada tiene que ver con las anteriores, es la Universidad Corporativa. Su origen se remonta a los años sesenta con la aparición de la primera *Hamburger University*, creada por la cadena de restaurantes *McDonald's*. Muchas han sido las empresas que han seguido sus pasos y han implementado una, pues los beneficios que ofrece y su reciente novedad lo han promovido. Este tipo de entidad ha conseguido que, de una forma diferente, se haga partícipe al empleado de los retos y objetivos empresariales, permitiendo así que, la formación del empleado, se incluya como una variable estratégica más. Su tendencia es convertirse en una institución donde la formación afecte a toda la cadena de valor, *partners*, proveedores y clientes.

Por último, existen una serie de metodologías que son relativamente nuevas y que se desarrollan en el puesto de trabajo, el *coaching* y el *mentoring*. Con ellas, se busca potenciar las virtudes de los empleados o, por el contrario, resolver sus limitaciones a través de la ayuda de un *coach* o un mentor. En el primer caso, el *coaching* es una técnica mediante la que, generalmente, un experto externo a la empresa, ayuda a sus miembros (tanto empleados como altos cargos) a conseguir los objetivos personales que se proponen, mediante la utilización de técnicas psicológicas. Por otro lado, con el *mentoring*, un miembro interno a la compañía, con gran experiencia y antigüedad, ayuda a un empleado que, generalmente, se acaba de incorporar, le sirve como modelo y le proporciona realimentación e información sobre las políticas de la organización, es decir, ejecuta su aprendizaje a través de la experiencia. Ambos términos pueden crear cierta confusión, por eso, será necesario consultar el anexo IV de este trabajo donde se especifican y aclaran sus diferencias con un sencillo ejemplo.

Para resumir todas estas metodologías, en la siguiente tabla, se recogen las técnicas que hemos mencionado y que, generalmente, más utilizan las empresas. Todas ellas aparecen junto con su definición y el objetivo principal que persiguen (Véase tabla 2.2.)

Tabla 2.1: Nuevas tendencias en formación del empleado

TECNICA	DEFINICION	OBJETIVO
E-LEARNING	Modalidad formativa a distancia que se apoya en la red, y que facilita la comunicación entre el profesor y los alumnos según determinadas herramientas síncronas y asíncronas de la comunicación.	Permitir la creación y gestión de los espacios de enseñanza y aprendizaje en Internet, donde los profesores y los alumnos puedan interactuar durante su proceso de formación.
OUTDOOR TRAINING	Actividades lúdicas que se realizan al aire libre complementadas con formación relacionada con la actividad realizada y que están diseñados para cubrir las necesidades específicas de cada empresa.	Despertar y activar actitudes de mayor eficacia y ayudar a identificar competencias que lleven a alcanzar el éxito.
MENTORING	Práctica mediante la cual, un mentor con gran experiencia en la organización, sirve como modelo y, proporciona realimentación, instrucción e información sobre las políticas de la compañía. También puede ayudar al empleado al darle más visibilidad y responsabilidades.	Ofrecer al empleado nuevas perspectivas para enriquecer su forma de pensar y desarrollar todo su potencial como profesional. Aumentar el compromiso y fidelización, la comunicación y el talento del empleado.
COACHING	Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial encaminado a formar y potenciar a los empleados en la toma de decisiones, en la solución de conflictos, el tratamiento del estrés, la búsqueda de recursos, el desarrollo de competencias o el apoyo a promociones.	Potenciar el desarrollo de las personas mediante un proceso de reflexión y transformación que ayuda a identificar, incorporar y desarrollar nuevas habilidades para un excelente desempeño en su puesto
DINAMICA DE GRUPOS	Uso didáctico de equipos reducidos de alumnos para aprovechar al máximo la interacción entre ellos, con el fin de maximizar el aprendizaje de todos.	Potenciar la estructura informal de la empresa para crear un clima laboral que ayude a mejorar la satisfacción del trabajo y, como consecuencia, la motivación del empleado
UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados de la actividad, en toda su cadena de actividad productiva.	Vincular los planes formativos a las necesidades del negocio y aprovechar para inculcar sus valores, cultura e historia.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Cabero (2004), Grupo IOE, Porret (2012) y Bonache y Cabrera (2005).

2.4.2.1. Ejemplos ilustrativos de nuevas tendencias en formación

En este apartado vamos a comprobar cómo todas estas nuevas técnicas formativas han provocado la aparición de numerosas empresas especializadas en la materia. En general, estas organizaciones se encargan de ofrecer una cartera de productos destinada a las diferentes acciones formativas que plantean las empresas y vamos a poder comprobar cómo estas opciones son muy dispares entre sí.

En el mundo del *outdoor training* existe la organización *Equipo Humano* que, a grandes rasgos, se encarga de ofrecer una serie de vivencias o experiencias para que las empresas lo apliquen en sus planes formativos. Si consultamos el siguiente enlace⁶, podemos observar que, las actividades que *Equipo Humano* pone a su disposición, se desarrollan en equipo y en entornos naturales, fuera del lugar de trabajo. Algunas de ellas son, remar en equipo, juegos de aventura, cocinar juntos, senderismo, paintball, piragüismo... todas promueven el trabajo en equipo de una forma diferente. Otras empresas como *Outdoor Madrid*, *Dreams and Adventures* o *Fundación Exit...* ofrecen servicios muy similares y, solo es cuestión de tiempo, que aparezcan más.

Con la técnica del E-learning, han aparecido las plataformas y las aulas virtuales. *Moodle* es un ejemplo muy conocido, pues es la herramienta que utiliza la Universidad de Valladolid. Mediante ella, los profesores cuelgan y comparten con los alumnos el contenido formativo, lo mismo sucede con las empresas. Otros ejemplos serían *Dokeos*, *Claroline* o *Lectrio*; éste último ofrece cursos en línea y se integra con Google Drive o Dropbox. *Grouply*, es una red social que ofrece herramientas para la educación de forma gratuita y *Com8s* permite realizar reuniones, debates, chats, formularios y noticias, es decir, todo tipo de servicios que facilitan la comunicación entre los individuos. Éstas, son solo una pequeña muestra de la cantidad de plataformas virtuales que existen hoy en día. Si consultamos el siguiente enlace⁷, podremos comprobar esta gran variedad.

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=V8gsj43HfEs>

⁷ <http://www.ticeducacionec.com/2014/05/30-plataformas-virtuales-educativas.html>

Debido a la buena acogida que ha tenido el *mentoring* y el *coaching*, han aparecido numerosas empresas especializadas, encargadas de ofrecer un servicio personalizado a las organizaciones. Espacio Rojo o Grupo Reimatel son solo algunos ejemplos de compañías que se dedican a ofrecer *mentoring* a las empresas, entre otros muchos servicios. Si consultamos sus páginas web, nos informan que, su misión principal, es aportar a las empresas el talento que precisan, sobretodo, los puestos de dirección.

Por otro lado, tenemos el Instituto Europeo de Coaching, Aecop Madrid, o Fundación Exit como empresas que ofrecen servicios de *coaching*. Para detallar un ejemplo, Fundación Exit, proporciona en su canal de *Youtube* un sencillo vídeo⁸ que nos va a ayudar a entender qué tipo de servicios ofrece. Mediante ese vídeo, Fundación Exit, propone a las organizaciones un programa que consiste en formar a sus empleados en técnicas de *coaching* y *mentoring* para que éstos, apliquen lo aprendido ayudando a la integración de jóvenes en exclusión social. Esta es una muy buena forma de hacer partícipes a los empleados de la situación social de nuestro país y de mostrar una responsabilidad social fiel. Y, a su vez, los empleados aprenden a ser mentores o *coaches* por un periodo de tiempo.

Tras la aparición de la primera Universidad Corporativa, éste fenómeno se ha ido expandiendo y, actualmente, en nuestro país, existen numerosas Universidades Corporativas, las cuales, se enumeran en el anexo II de este trabajo. Esto ha provocado que muchas empresas como, por ejemplo, MAPFRE, comiencen a crear centros de formación que actúan como antecedentes a una futura Universidad Corporativa, en el anexo III se puede profundizar sobre el tema.

Y, para terminar, hago especial mención a la dinámica de grupos, técnica que podré ejemplificar en el capítulo 3 de este trabajo mediante la muestra de un caso real de MAPFRE Seguros.

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=zic-k-EXQ70>

3. ILUSTRACION DE UN CASO REAL: FORMACION EN ASERTIVIDAD Y CONFLICTIVIDAD EN MAPFRE SEGUROS

Durante el tercer capítulo de este trabajo, voy a desarrollar un caso real sobre formación del empleado. Para empezar, realizaré una breve introducción sobre la organización que va a instaurar el plan formativo para, posteriormente, desglosar cómo fue el proceso de elaboración, así como, el desarrollo y la impartición del curso formativo.

3.1. MAPFRE Seguros S.A: La formación del empleado como pieza angular

MAPFRE es un grupo empresarial español e independiente que se fundó en 1933 y que, actualmente, es líder del sector en el mercado nacional. Tiene afianzado su negocio a nivel internacional, ya que desarrolla su actividad en 49 países, donde destaca, especialmente, en Latinoamérica. Para ser más exactos, según datos del portal web de la empresa (www.mapfre.es), se encuentra entre las 20 principales aseguradoras de automóvil en el mercado americano, MAPFRE Asistencia es la tercera mayor compañía del mundo en su segmento de negocio y figura entre las 15 principales reaseguradoras del planeta.

Esta organización comenzó siendo una Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas cuyo fin era asegurar a los trabajadores de las explotaciones agrarias pero, con los años, fue abarcando otro tipo de sectores y actividades de tal forma que, actualmente, MAPFRE cuenta con una amplia gama de productos: seguros, reaseguros, servicios, actividades financieras e inmobiliarias. Esto ha provocado que, actualmente, posea una cartera de productos muy diversificada dirigida a muchos tipos de clientes (Véase tabla 3.1.)

Tabla 3.1: Cartera de productos de Mapfre según el tipo de destinatario

DESTINATARIO	PRODUCTOS
PARTICULARES	<ul style="list-style-type: none"> - Coche, Moto, Hogar, Salud, Planes de Pensiones, Decesos, Asistencia en Viaje, Vida y Accidentes... entre otros
AUTONOMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Para actividades empresariales - Para los empleados (particulares) - Inversión y Planes de ahorro
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> - Para actividades empresariales - Vehículos y transportes - Para los empleados (particulares) - Responsabilidad Civil - Inversión, planes de ahorro y créditos.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de www.mapfre.es.

Además, MAPFRE se caracteriza por integrar en un único núcleo y edificio todas las actividades que desarrolla, siendo capaz de dirigir todas ellas en la misma dirección y seguir unos mismos objetivos. MAPFRE demuestra, así, que la diversificación de productos y servicios puede llegar a ser una estrategia muy beneficiosa para una empresa. La ampliación a mercados internacionales, también, ha proporcionado grandes resultados y seguirá, así, si son capaces de ampliar aún más su capacidad de entrar y asentarse en nuevos mercados internacionales. En el anexo I puede profundizarse sobre la distribución internacional de la actividad empresarial, en él se observa cómo su principal implantación internacional se encuentra en el continente americano. Desde la fundación de la compañía el pasado siglo XX, han ido sucediendo una serie de hitos relevantes que han condicionado la evolución de la compañía hasta la actualidad. En la tabla que se recoge a continuación se encuentran enumerados por orden cronológico (Véase tabla 3.2.)

Tabla 3.2: Evolución histórica de Mapfre S.A.

1955	Diversificación de la cartera de productos mediante la introducción de seguros de vida, accidentes y transportes.
1970	Ampliación y desarrollo de su actividad hacia el mercado latinoamericano.
1975	Se crea <i>Fundación Mapfre</i> .
1980-1990	Afianzamiento en el mercado latinoamericano mediante la creación de una red de seguro que cubre a los particulares locales.
2000	Diversificación de los canales de comercialización.
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la capacidad financiera que les permite ampliar aún más su actividad hacia el mercado internacional. - Fundación MAPFRE se convierte en el accionista mayoritario. - Se convierte en Sociedad Anónima.
2009	Nace MAPFRE GLOBAL RISK ⁹
2010	Acuerdo con <i>Banco do Brasil</i>
2014	Adquisición de DIRECT LINE (Italia y Alemania)

Fuente: Elaboración propia, adaptado de www.mapfre.es.

Como se observa en la tabla 3.2., la compañía creó *Fundación MAPFRE* en 1975, una organización sin ánimo de lucro que surgió de la fusión de varias fundaciones creadas por MAPFRE y cuyo principal objetivo es conseguir el bienestar común de la sociedad. Su actividad se basa en la colaboración con todo tipo de instituciones tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, tales como ONGs, museos, fundaciones o asociaciones que persiguen los mismos objetivos que la Fundación.

A nivel nacional, MAPFRE se encuentra dividida en una serie de Direcciones Generales Territoriales, las cuales abarcan diferentes comunidades autónomas y provincias según corresponda.

En este punto, debo señalar que en todo el trabajo, únicamente, me voy a referir a la DGT¹⁰ Centro, que es la que corresponde a Valladolid.

⁹ Entidad cuya misión consiste en aportar soluciones globales e integrales a clientes corporativos internacionales en todo el mundo.

3.1.1. La formación del empleado en MAPFRE

Según el portal web de la empresa (www.mapfre.es), en MAPFRE creen que lo importante son las personas, por ello, además de cuidar a sus clientes, también, se esfuerzan en ser un gran lugar para trabajar. Mediante la creación de un ambiente de confianza y compromiso mutuo donde se promueven entornos de trabajo en los que se respeta y valora la diversidad. Para la compañía, es muy importante inculcar los valores empresariales que defiende: la solvencia, la integridad, la vocación de servicio, la innovación para el liderazgo y formar un equipo comprometido. Y, una de las formas más prácticas de conseguirlo, es educarles en éstos. Para ello, realiza grandes inversiones en formación, apostando por el desarrollo y la promoción interna de sus trabajadores. Además, también, se encarga de ofrecer oportunidades de futuro a jóvenes profesionales en distintos ámbitos. La formación del empleado es, por tanto, un factor clave en el desarrollo de la empresa, y una tarea compleja ya que cuenta con una plantilla de, aproximadamente, 35.000 empleados, repartidos a nivel nacional e internacional.

Muchos son los ejemplos que se pueden dar acerca de la inversión que realiza MAPFRE en la formación de sus empleados. El plan de formación '*Más Por Tu Cliente 2*' que voy a desarrollar en apartados posteriores, es uno de ellos. Pero existen multitud de noticias y datos que corroboran esta inversión en formación. En el anexo III de este trabajo, adjunto un artículo de la revista *El Mundo de Mapfre*, que demuestra la importancia que tiene para esta organización sus empleados y las amplias oportunidades formativas que les ofrecen (Véase anexo III). La última implicación que ha hecho MAPFRE en formación es noticia en la prensa nacional. Según diarios como *El Confidencial*, *Valencia Plaza* o www.negocios.com, '*Mapfre refuerza su apuesta por la formación de sus empleados y recurre a la Asociación Europea de Planificación Financiera (EFPA, por sus siglas en inglés) para que certifique los conocimientos de sus asesores financieros y fiscales*'. Sobre esta noticia se puede profundizar consultando la bibliografía de páginas web.

¹⁰ La Dirección General Territorial Centro abarca Castilla y León, Toledo, Guadalajara y Ciudad Real.

3.2. Plan de Formación ‘Más Por Tu Cliente 2’

En este segundo apartado, voy a redactar el proceso de elaboración del plan formativo ‘Más Por Tu Cliente 2’. Se podrá comprobar, así, la complejidad, el tiempo y el orden que requiere elaborar un plan formativo de estas características. Como ya he comentado, es un proceso sistemático, es decir, dividido en fases correctamente ordenadas así que, a continuación, voy a desglosar cada etapa.

3.2.1. Análisis de las necesidades de formación: objetivos específicos del plan

El primer paso necesario para diseñar un plan de formación consiste en analizar las necesidades formativas detectadas en la empresa. A la hora de estudiar estas necesidades, MAPFRE cuenta con la responsable de formación de la DGT centro, Lucía Criado del Rey. Ella es la encargada de detectar qué necesita cada empleado para mejorar su rendimiento o para ser más eficiente y eficaz a la hora de desarrollar su trabajo y de, posteriormente, aplicar una solución. Para ello, se reúne, frecuentemente, con los jefes de cada departamento con el fin de señalar las necesidades de formación de cada trabajador. Una vez que se han detectado, analizan qué método formativo se ajusta mejor a cada uno y, para ello, cuentan con una amplia gama de posibilidades.

En general, en MAPFRE acuden a los métodos formativos más técnicos para resolver una necesidad formativa específica de un empleado en su puesto de trabajo, es decir, formación básica, formación de reciclaje, formación estratégica...En cambio, también, emplean métodos menos tradicionales con el fin de potenciar una serie de factores que dicha formación técnica no proporciona como, por ejemplo, la actitud frente al trabajo, la relación con los compañeros, el trabajo en equipo, la creatividad, el liderazgo...es decir, se aplican métodos que persiguen mejorar las habilidades y actitudes del empleado. En MAPFRE este tipo de programas formativos se analizan y se aplican de forma conjunta, ya que son valores empresariales que representan a la empresa y, por lo tanto, tienen que conseguir impregnarlos en todos y cada uno de sus trabajadores por igual.

En particular, nos detenemos en un caso concreto, el programa 'Más Por Tu Cliente 2'¹¹, es un ejemplo de ello, y su objetivo principal será trabajar las habilidades de comunicación, en este caso en situaciones de conflicto, para mejorar el trato con el cliente tanto externo como interno¹².

Por otro lado, también, busca promover la comunicación entre los compañeros de los distintos departamentos. De esta forma, no sólo se busca potenciar dicha habilidad, sino que, también, se hace partícipe al empleado de las diferentes situaciones que tienen que hacer frente sus compañeros, como consecuencia, los empleados aumentan sus conocimientos sobre la empresa en la que trabajan.

3.2.2. Descripción del destinatario: Perfil de competencias

Los destinatarios del plan formativo son de dos tipos. Por un lado, los coordinadores y, por otro, los subordinados de los mismos que forman la Dirección General Territorial Centro y que se distribuyen geográficamente entre Castilla y León, Toledo, Guadalajara y Ciudad Real. Por tanto, el número de empleados a formar es de 308 personas y, entre ellos, se encuentran diversos perfiles profesionales: suscriptores, tramitadores, peritos, técnicos reparadores de servicios, gestores comerciales, gestores de clientes, asistentes y medios. Todos ellos, componen las diferentes áreas o departamentos en las que se divide esta DGT Centro.

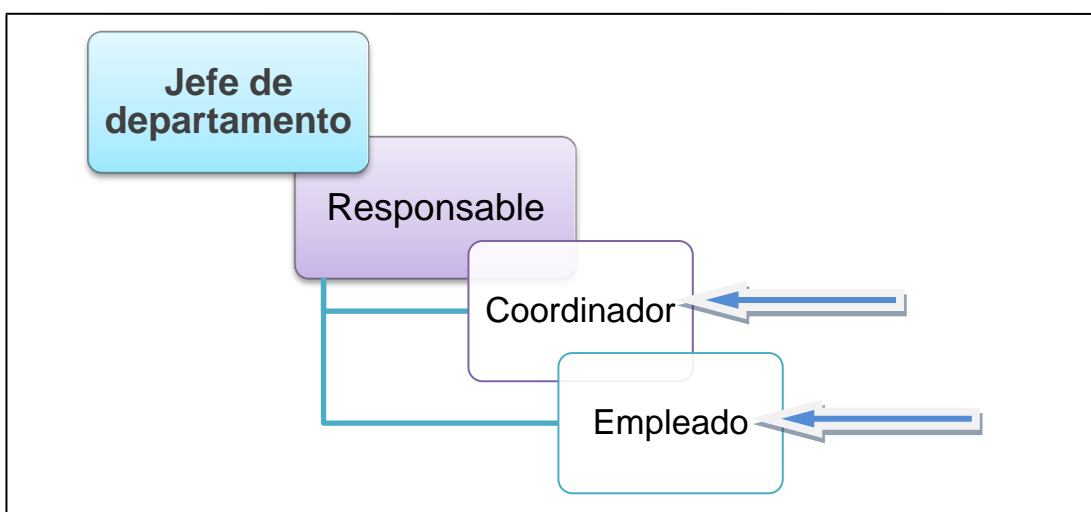
Como son un número elevado de destinatarios, se van a distribuir en diferentes sesiones formativas. El criterio que se sigue a la hora de elegir qué tipo de empleado debe de formar cada grupo es que, en cada sesión o grupo programado, debe de haber personal de las diferentes áreas o departamentos. Esto es así porque, uno de los objetivos del programa es, precisamente, que los empleados conozcan las tareas que deben de desempeñar o los objetivos que tienen que cumplir compañeros de otras áreas de la organización, de tal forma, que mezclarles va a ayudar a conseguir dicho objetivo.

¹¹ Este programa, es continuación del anterior 'Más Por Tu Cliente'. Ambos tienen el mismo objetivo: mostrar las diferentes posturas que el empleado puede adoptar según el tipo de cliente.

¹² Se entiende por cliente interno al empleado que pertenece a la empresa y que se diferencia del cliente que está en el mercado, al que se le ofrecen productos y/o servicios.

La única excepción a este respecto, es que los coordinadores se formarán en un grupo independiente del resto de empleados. En el siguiente gráfico 3.1, podemos observar que, los coordinadores, son aquellos miembros que se encuentran en un rango superior a los empleados y se encargan de coordinar, guiar y repartir las tareas a sus subordinados.

Figura 3.1: Distribución jerárquica de los destinatarios del Plan 'Más Por Tu Cliente 2'



Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevistas personales con la responsable de formación.

El motivo de esta distinción es que los conflictos que se presentan son diferentes para cada colectivo, por ejemplo, la mayoría de los conflictos que tienen que hacer frente los coordinadores están relacionados con la gestión de equipos. En cambio, los conflictos de los empleados están más ligados al puesto de trabajo en sí, a sus tareas diarias o a la relación con sus compañeros.

Una vez que conocemos los destinatarios del plan formativo y las sesiones a las que debe de acudir cada uno, se procede a comunicar las convocatorias. Para ello, la responsable de formación, se encarga de mandar con anticipo un correo electrónico, indicando la fecha y el lugar de impartición, a los responsables de cada área. Estos últimos se encuentran en un rango superior, y, entre otras muchas tareas, en este caso, los responsables se encargan de

que todos los empleados pueden acudir a la sesión que se les ha asignado previamente y, si no es así, comunicarlo para realizar los cambios oportunos¹³.

3.2.3. Los formadores y el contenido formativo

Cuando MAPFRE propone un plan formativo por habilidades es, la responsable de formación, la encargada de ejecutar la parte logística del mismo y de impartirlo a los destinatarios correspondientes de la DGT Centro. Es decir, su labor principal es impartir el curso pero, también, se encarga de crear los grupos y las sesiones de la acción formativa, realiza las convocatorias, plantea las fechas, busca el aula y prepara el horario. Además, debe de decidir quiénes van a ser los encargados de impartir cada sesión. En este caso, la mayoría de las sesiones las imparte ella, actuando como coach¹⁴ o guía de la acción formativa, pero el resto se las asigna a otros formadores internos a la empresa que pertenecen al área de formación.

En cambio, a la hora de elegir el contenido que mejor se adapta a las necesidades del programa, se contratan los servicios de una consultora externa a la empresa. Dicha consultora es la encargada de desarrollar el contenido, aunque el definitivo no se aprueba sin haberse reunido, previamente, con los formadores internos a la empresa para que los mismos realicen todo tipo de sugerencias de mejora y/o cambio.

Por lo tanto, a pesar de que se externaliza la creación del contenido formativo, los formadores participan, también, en el mismo, aportando cambios que consideran favorables para los destinatarios, de los que ya están muy familiarizados. Esto asegura crear un programa formativo correcto y a la medida de las necesidades de los empleados.

3.2.4. Diseño del plan formativo

Una vez que hemos identificado y descrito los elementos básicos para implantar un plan formativo, es hora de diseñarlo, es decir, crearlo y elaborarlo en todo su conjunto para, posteriormente, impartirlo.

¹³ Cabe mencionar que, según muestra el gráfico 3.1, en todos los departamentos existe un órgano superior a los responsables y éste es el jefe de departamento.

¹⁴ Persona que acompaña, instruye y entrena a otra con el objetivo de cumplir y desarrollar una serie de habilidades.

Habrá que preparar las sesiones, el contenido formativo, la metodología y los recursos empleados, es decir, todo lo imprescindible para poder desarrollar un plan formativo.

a) *Calendario y distribución de las sesiones formativas*

Según las diversas entrevistas personales que he podido realizar a la responsable de formación de la DGT Centro, elaborar un calendario formativo es una tarea complicada que requiere tener las herramientas adecuadas y, sobretodo, mucho orden y claridad. Para empezar, es necesario conocer la situación laboral de cada empleado y, aunque no siempre es posible, su situación personal (reducciones de jornada, posibles bajas laborales... etc). Para ello, mediante una hoja de Excel, se elabora una lista exhaustiva de todos los destinatarios, indicando junto a su nombre y apellidos, el departamento al que pertenece, su situación geográfica, el horario laboral y su correo electrónico.

Una vez que tenemos la información básica de cada empleado y conocemos el número exacto de destinatarios, se realizan las divisiones oportunas en grupos formados, como ya he mencionado, por personal de diferentes departamentos. Como la idea es que en cada sesión exista cierta pluralidad, es necesario que en cada grupo no sólo haya personal de diferentes departamentos sino que, además, estén compuestos por personalidades muy diferentes, con el objeto de conseguir grupos lo más heterogéneos posibles para la dinámica de las clases.

Las sesiones se van a desarrollar entre los meses de marzo y noviembre de 2016 en horario laboral y, según indica la tabla que tenemos a continuación, los asistentes van a repartirse en 20 sesiones formadas por 15 y 16 personas cada una, según el lugar en el que se impartan (Véase tabla 3.3)

Tabla 3.3: Distribución de los grupos según el lugar de impartición

Lugar ¹⁵	Número de personas a formar	Número de sesiones	Número de asistentes a cada sesión
VALLADOLID	192	12	16
TOLEDO	116	8	14 ó 15

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevistas personales a la responsable de formación de la DGT Centro.

Valladolid y Toledo son las ciudades elegidas porque en ambas se encuentran las sedes principales de toda la Dirección General Territorial Centro y ambas aportan más facilidades para dar el programa de formación. La ventaja más obvia es que la mayoría de los empleados a formar pertenecen a esas provincias, por lo tanto, se evitan muchos desplazamientos innecesarios. Y, por otro, las aulas de formación tienen el tamaño adecuado para acoger a un número concreto de personas.

Pero no sólo es importante conocer la composición de cada grupo según qué sesión, sino que, también, es necesario plantear cómo se van a repartir a lo largo del periodo establecido¹⁶.

b) Descripción del contenido formativo

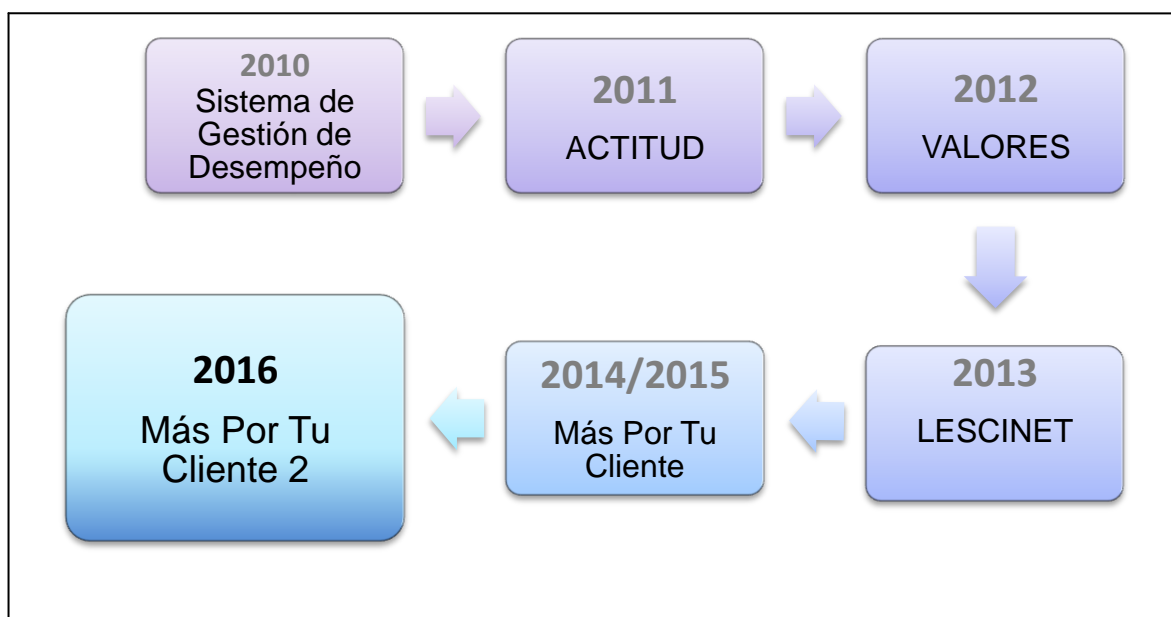
Como ya he comentado, MAPFRE considera muy importante inculcar los valores empresariales que defiende entre sus empleados. Para ello, acude a programas formativos que buscan trabajar y poner en práctica todo tipo de habilidades relacionadas con la actitud de los empleados hacia la empresa. El programa *‘Más Por Tu Cliente 2’* es buen un ejemplo de ello. Anteriormente, he mencionado que el análisis y la aplicación de este tipo de métodos formativos se realizan de manera conjunta, pero esto sólo ha sido así a partir del año 2010. Los años previos, este tipo de formación se impartía por departamentos o áreas, de tal forma que los objetivos eran independientes.

¹⁵ A Toledo acuden los empleados que pertenecen a las provincias de Toledo, Guadalajara, Ciudad Real, Segovia y Ávila, el resto, acuden a las sesiones programadas en Valladolid.

¹⁶ Los meses de Junio, Julio y Agosto, junto con los festivos, quedan descartados del calendario formativo porque la mayoría de los empleados se encontrará en periodo vacacional.

A partir del año 2010, los órganos centrales encargados de dirigir todas las Direcciones Generales Territoriales decidieron introducir un cambio y, desde entonces, las sesiones formativas por habilidades se analizan, preparan y aplican de forma conjunta a todos los departamentos. Según las entrevistas que he podido realizar a la responsable de formación, este cambio ha sido muy favorable ya que, no sólo ha permitido que los trabajadores pongan en práctica sus habilidades, que es el objetivo principal, sino que, también, ha supuesto un incremento de sus conocimientos sobre la organización al estar en contacto con personal de diferentes áreas. En el gráfico 3.2. se puede consultar una breve cronología de todos estos programas por habilidades que se han impartido desde el año 2010, con su fecha y título.

Figura 3.2.: Programas por habilidades impartidos de forma conjunta desde el año 2010



Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevistas personales a responsable de formación.

El objetivo común de todos ellos, es mejorar las habilidades sociales de los asistentes, para crecer tanto personal como profesionalmente dentro de la empresa.

Centrándonos en el presente plan, comprobamos que es una continuación del plan formativo pasado (Véase gráfico anterior), por lo tanto, el contenido formativo de ambos va a estar muy relacionado.

Esto es así porque, la misión principal de ambos programas, es saber identificar el tipo de cliente, para adoptar una actitud o la postura adecuada ante ellos.

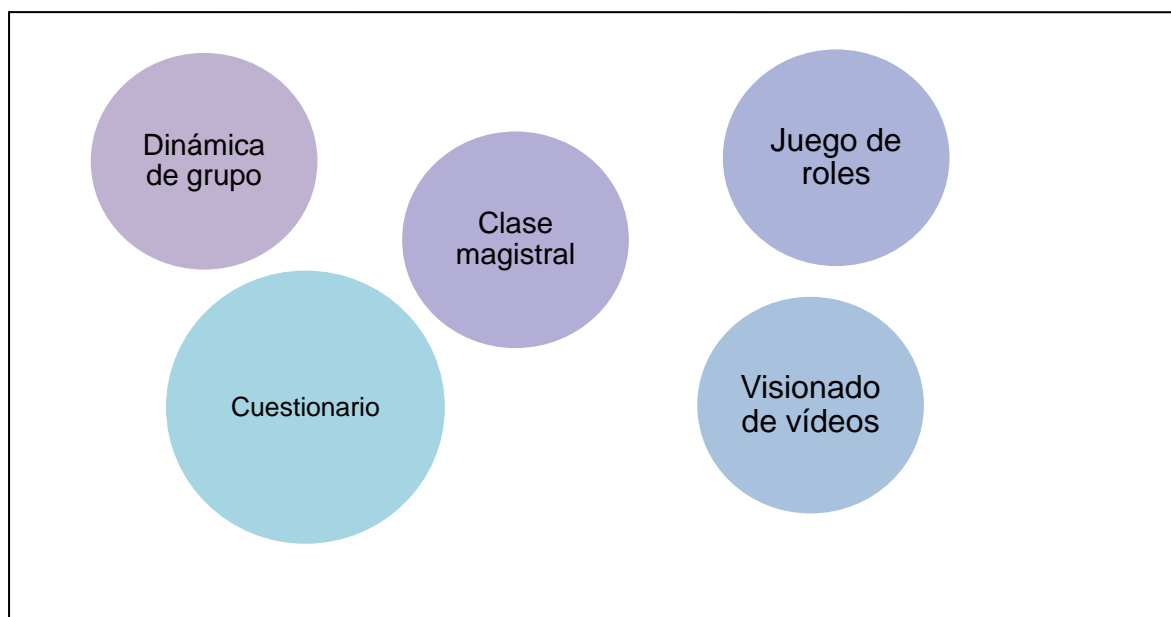
Las tareas y los objetivos principales que se van a desarrollar en este programa *'Más Por Tu Cliente 2'* van a ser, por un lado, conseguir que los asistentes expongan los conflictos que tienen que afrontar en su puesto de trabajo, y fuera de él y, por otro, fomentar que actúen con asertividad para poder resolverlos de la mejor forma. También se les va a enseñar a analizar a la otra persona, a prever cómo va a responder o a actuar en una situación así. Todo esto aplicable tanto para los clientes externos como para los internos, es decir, sus compañeros de trabajo.

c) Metodologías docentes aplicadas

Los métodos docentes utilizados durante la sesión formativa *'Más Por Tu Cliente 2'* permitieron a los individuos, no sólo adquirir conocimientos sobre conceptos como la asertividad o la conflictividad laboral, sino que, también, pudieron ponerlo en práctica, mediante la aplicación de diferentes técnicas formativas. Estos métodos docentes aparecen representados a continuación, en el gráfico 3.3. Se puede comprobar, así, su heterogeneidad, ya que, se combinan métodos más tradicionales (como la clase magistral) con métodos más novedosos (como el role-playing).

La clase magistral, como método docente más tradicional, permitió introducir los conceptos básicos y las partes más teóricas del curso. A pesar de no ser un método participativo, no puede ser eliminado del proceso de formación, porque permite obtener la información necesaria para, posteriormente, aplicar la parte práctica de la sesión. Además, permite un mejor seguimiento de la clase e introducción de las siguientes metodologías docentes.

Figura 3.3: Metodología docente empleada durante la sesión formativa



Fuente: Elaboración propia, a través de la observación directa de la sesión formativa el día 16 de marzo de 2016.

En general, el método más importante y, sobre el que se han sentado las bases de la sesión, han sido las dinámicas de grupo. Ya desde un principio, la distribución de los 16 asistentes en grupos de 4 personas, fomentó la charla y el debate, permitiendo a los asistentes desarrollar competencias de comunicación, flexibilidad y tolerancia a la tensión. De hecho, las partes más extensas de la sesión y las que más interés crearon fueron esas, sobretodo, donde se debatían temas muy concretos relacionados con la empresa. Todas las actividades que realizaban, las ponían en común para, posteriormente, sacar las conclusiones que mejor representaban la decisión global del grupo, algo que, también, generó controversias y/o discusiones. En menor medida, se utilizaron una serie de métodos en los que el centro de atención de la actividad recae en el formando. En primer lugar, una simulación o role-playing, cuyo fin era desarrollar las competencias implicadas en la resolución de una situación que se les plantea.

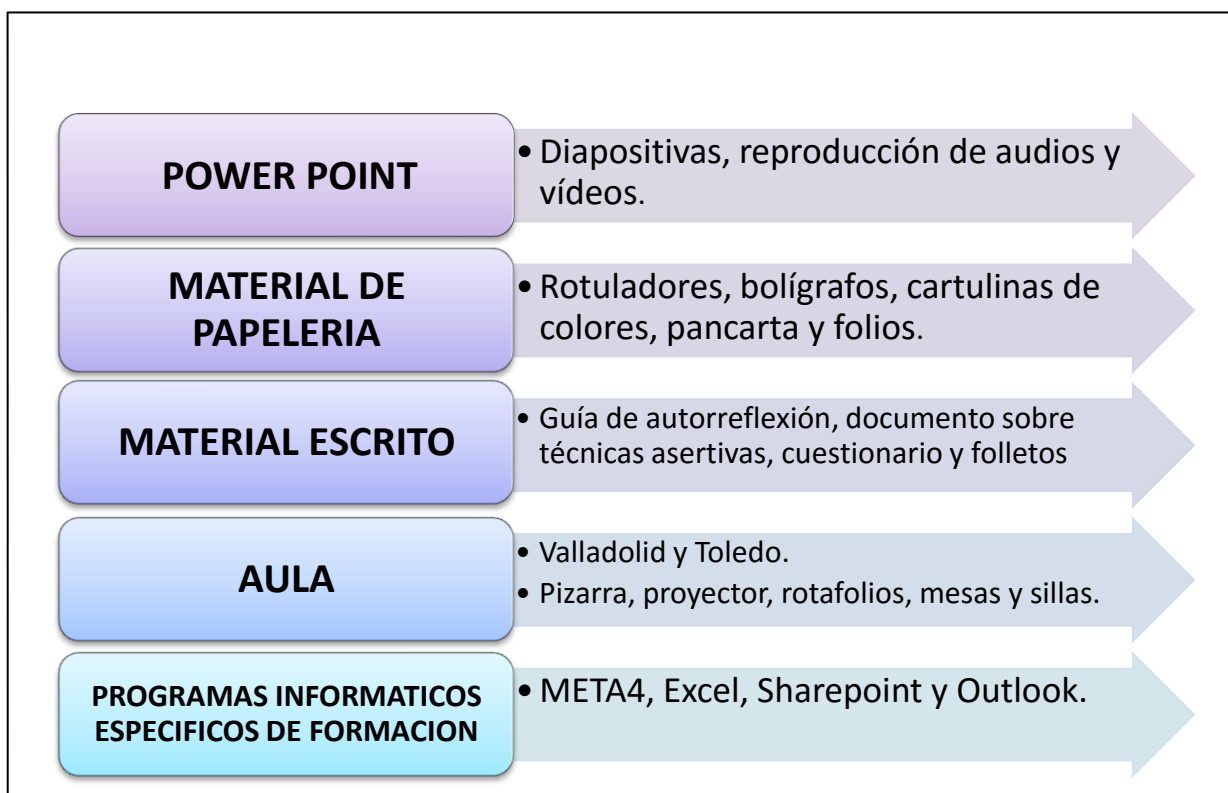
En segundo lugar, rellenaron un cuestionario sobre su forma habitual de actuar en ciertas situaciones que, posteriormente, ellos mismos corrigen e interpretan. El objetivo de este método es informar sobre valores y comportamientos relacionados con la asertividad para que, posteriormente, puedan elaborar un plan de mejora personal.

Y, por último, también se emplearon vídeos o audios durante ciertas partes de la sesión, para ejemplificar el contenido o para jugar a detectar ciertas situaciones conflictivas o formas de actuar frente a un tipo de cliente u otro, con el posterior debate o extracción de conclusiones.

d) Recursos o soportes utilizados

Para llevar a cabo el desarrollo del Plan de Formación, se necesitó contar con una serie de recursos (físicos y tecnológicos) imprescindibles para ello. A continuación, en el gráfico 3.4, se resumen los diferentes tipos que se utilizaron.

Figura 3.4: Recursos y Soportes empleados durante la sesión formativa



Fuente: Elaboración propia, a través de la observación directa de la sesión formativa el día 16 de marzo de 2016 y de entrevistas a la responsable de formación de la DGT Centro.

El programa Power Point que se proyectó durante toda la sesión, fue la base sobre la que se desarrolló el contenido formativo a través de la clase magistral. Permitted exponer, de forma visual, clara, directa y ordenada todos los temas.

Además, este recurso ayudó a introducir cierta dinámica en la clase, a partir de la reproducción de videos, audios o referencias cuya consulta era necesaria realizarla a través de páginas web.

Pero el Power Point no fue el único elemento que ayudó a crear un orden y una secuencia en el contenido sino que, durante toda la sesión, se fue haciendo entrega de una serie de fotocopias compuestas por actividades o tareas que ayudaron a poner en práctica el tema que se estaba tratando en cada cuestión, eliminando, así, la monotonía de la clase magistral. Todos estos documentos, se pueden consultar en los anexos V al VII de este Trabajo de Fin de Grado. Los materiales de papelería se utilizaron durante las actividades grupales y fueron clave para elaborar, de una forma más sugestiva y entretenida para los asistentes, todas las prácticas o cometidos que se les encomendaron. El aula, elemento imprescindible para impartir la sesión, se encontraba en el propio edificio donde los empleados trabajan, tanto en Valladolid como en Toledo. Equipada con todo lo necesario: una pizarra que permitió adaptar las explicaciones, un rotafolios que se empleó a la hora de realizar una actividad práctica y que quedó representada durante toda la sesión, un proyector que permitió exponer las presentaciones por ordenador y las mesas y sillas necesarias para repartir a los asistentes en grupos.

La distribución del aula estaba formada por una serie de mesas dispersas por toda la sala que rompen con la apariencia de formalidad y promueven la interacción entre los asistentes y el formador. Cada mesa representa un grupo compuesto por cuatro personas que pertenecen a diferentes departamentos y cuyas personalidades son muy dispares.

Por último, es necesario mencionar la trascendencia que tuvieron una serie de programas informáticos a la hora de elaborar la parte logística del plan formativo. Sharepoint y Meta4, programas específicos de formación, son bases de datos que recogen toda la información necesaria sobre el expediente de formación de cada empleado. Y, por otro lado, las hojas de Excel y el Outlook. El primero se empleó para elaborar las sesiones y los grupos que iban a corresponder a cada una y, el segundo, fue el elemento principal de comunicación, a través del cual, la responsable de formación se puso en

contacto con todos los asistentes y con sus superiores para convocar cada sesión formativa.

3.3. Implantación y Desarrollo del plan de Formación ‘Más Por Tu Cliente 2’

El 16 de marzo de 2016, tuvo lugar la segunda sesión formativa del programa ‘Más Por Tu Cliente 2’ en el edificio MAPFRE de la Avenida Zamora en Valladolid. El curso se impartió durante, prácticamente, toda la jornada laboral. Comenzó a las 10 de la mañana y se prolongó hasta las 6 de la tarde, contando con una serie de intermedios. A través de la observación directa, desarrollo a continuación, de forma ordenada y clara, como se estructuró la sesión formativa y cuáles fueron los contenidos y las actividades que tuvieron que realizar los asistentes.

Para facilitar la explicación, en el anexo IX, adjunto un cronograma de la sesión que resume todo lo necesario. Ordenadas en función del tiempo, se distinguen hasta 7 partes, las cuales, a pesar de utilizar diferentes métodos docentes, recursos y buscar, de forma particular, diferentes objetivos, confluyen en la consecución de los mismos fines formativos (Véase anexo IX)

3.3.1. Desarrollo del plan de formación ‘Más Por Tu Cliente 2’

a) La presentación

A las 10 de la mañana los 16 asistentes comienzan a llenar el aula y a sentarse en grupos de 4 personas, según indicaba la diapositiva que se proyectaba en un Power Point.

La coach, como instructora de la acción formativa, inicia la sesión realizando una breve presentación personal para que, posteriormente, todos los asistentes realicen lo mismo. La idea es que cada uno realice una breve presentación y comunique a la clase cuál es su papel en la empresa, de esta forma, todos comienzan a sentirse más cómodos para participar e intervenir. A continuación, mediante una serie de diapositivas, se da a conocer la estructura que se va a seguir durante el curso formativo y se enumeran los principales objetivos a conseguir.

b) El Recordatorio: reconocer diferentes perfiles de clientes

Para comenzar, los formandos se someten a una prueba de memoria denominada '*El Impacto de nuestra relación con el Cliente*'. El objetivo de esta prueba es comprobar cuánto recuerdan los asistentes sobre el contenido formativo de los cursos por habilidades a los que han asistido los últimos 6 años.

La prueba consistía en identificar, de forma individual, una serie de imágenes que representaban el contenido o la idea principal de cada curso. El anexo V proporciona el ejercicio que tuvieron que desarrollar y, hago especial hincapié, en la tabla que se encuentra al final porque, sobre ella, van a trabajar durante prácticamente toda la sesión. Una vez terminado el ejercicio, lo ponen en común con todos los miembros de su equipo y, posteriormente, con el resto de la clase.

c) Los conflictos: conocer los principales problemas

El propósito de esta tercera etapa es saber identificar cuáles son los conflictos personales que hace frente cada uno diariamente, y cómo pueden influir en el ámbito laboral. De esta forma, si consiguen detectar cuáles son, y trabajar para resolverlos correctamente, podrán evitar muchas situaciones conflictivas. Para ello, de forma individual, los formandos citan en una lista cuáles son esos conflictos, diferenciando los personales de los profesionales. Posteriormente, todos los miembros exponen sus ideas y sus razones al grupo, con el fin de elaborar una lista conjunta que represente los conflictos más reiterados o que consideran más importantes los miembros de cada equipo. Tras haber elaborado la lista, escriben los conflictos en cartulinas de diferentes colores, con el fin de identificar a cada equipo. Si consultamos los anexos X y XI, aparecen los rotafolios que resumieron las propuestas distinguiendo, en función del color, los conflictos elegidos. Cada uno tuvo que ser expuesto por un miembro del equipo y debatido con el resto de la clase.

Durante esta parte de la sesión, la formadora dió mucha importancia a que profundizaran en los conflictos profesionales, en los del propio puesto de trabajo, en la relación con sus compañeros, con los departamentos, con sus

superiores... entre otras, con el fin de conocer las inquietudes o las situaciones difíciles que deben de afrontar los empleados en su empresa. La instructora de la acción, se encargaba de dar soluciones a los mismos hablándoles de la importancia que tiene el control emocional e, incluso, el lenguaje corporal que se debe adoptar en este tipo de situaciones (Véase anexos X y XI)

d) La comunicación: una herramienta para solucionar conflictos

Como parte menos práctica o dinámica, se incluyen una serie de diapositivas que tratan el tema de la comunicación y su importancia a la hora de resolver cualquier conflicto. Para dar un ejemplo de ello, se reproduce a la clase una conversación entre un cliente con mucha prisa al que su coche le ha dejado tirado, y una empleada de MAPFRE que se encarga de asistir telefónicamente. La intención es, que sean capaces de detectar en qué punto de la conversación la empleada pierde dicho control emocional y, como consecuencia, se pierde una buena comunicación con el cliente.

e) Simulación de situaciones reales de conflicto

Se emplea la técnica de role-playing para representar una posible 'situación difícil' entre un cliente insatisfecho y un gestor comercial. Dos asistentes, elegidos por la instructora, son los encargados de llevarlo a cabo. El hecho de que uno de los intérpretes fuera una gestora comercial, ayudó a que la escena fuera más realista e incluso pudo demostrar a sus compañeros como maneja ella este tipo de situaciones. La escena se desarrollo de la siguiente forma: *'Un cliente muy descontento acude a una oficina comercial de MAPFRE para presentar una queja sobre el mal servicio que ha recibido. El problema es que, según el cliente, MAPFRE no ha cubierto un siniestro que tuvo en su hogar y, por lo tanto, viene a reclamarlo. La gestora comercial, se muestra en todo momento receptiva y le explica, de la mejor forma, que en su contrato existe el llamado "infraseguro"¹⁷ y que ese es el motivo por el cual el siniestro no ha sido cubierto en su totalidad. El cliente no se lo pone fácil y no se muestra de acuerdo.'*

¹⁷ Situación que se produce cuando el valor del objeto asegurado es superior al capital asegurado.

Durante la escena, los asistentes intentan detectar en qué momento la gestora comercial pierde el control o como, en este caso, resuelve el conflicto. De paso, comprueban qué tareas o qué objetivos deben de tener en cuenta las personas que trabajan en el departamento comercial.

Tras esto, se dió paso a que todos y cada uno de los asistentes expusieran los conflictos o las 'situaciones difíciles' que tienen que hacer ellos frente en su puesto de trabajo. Fue una parte que se prolongó bastante y que provocó muchos debates sobre cuestiones profesionales y sobre las posibles mejoras que puede hacer la empresa para evitar estas acciones. La instructora de la acción formativa fue tomando nota de cada una de ellas, de tal forma que, como mediadora y comunicadora de la acción formativa, informará a los órganos centrales y directivos de la empresa, todas estas inquietudes y preocupaciones de los empleados.

f) Aprender a ser asertivos

Una vez que han detallado todos los conflictos, van a aprender técnicas para resolverlos de una forma asertiva¹⁸. Es muy importante educarles en estos términos ya que, actuar de una forma asertiva, ayuda a crear un buen clima laboral y esto, a su vez, repercutirá favorablemente en los resultados globales de la empresa.

Para ponerlo en práctica, a continuación, entre toda la clase, elaboran una pancarta (Véase anexo XII) donde se relacionan una serie de características con los 4 perfiles principales que ya han sido mencionados en el anexo V: práctico, audaz, amigo y lógico. La idea o el objetivo de esta actividad consiste en reconocer qué tipo de perfil se puede acomodar mejor a la persona con la que estamos teniendo una situación difícil, de esta forma podemos prever cómo va a actuar y responder o adaptarnos acorde a su personalidad, para resolver el asunto de una forma asertiva, es decir, dando tu opinión y respetando la de tu oponente. Mediante la resolución de la pancarta, van identificando la actitud, el tono de voz, las frases que puede utilizar o, en general, el comportamiento que suele tener ese tipo de persona.

¹⁸ Según el Diccionario de la RAE, asertivo, se dice de una persona que expresa su opinión de manera firme.

Nuestra forma de actuar será la más correcta para zanjar el asunto y para evitar más conflictos en un futuro (Véase anexos V y XII)

Para profundizar aun más sobre este concepto, a continuación, los asistentes resuelven un cuestionario personal de 60 preguntas sobre diferentes comportamientos o formas de actuar. Una vez hecho el cuestionario, pueden consultar los resultados y, como muestra el anexo VII, un gráfico les indica el nivel de asertividad que tienen en función de las respuestas dadas. Esta es una técnica que les ayudó a reflexionar y a razonar sobre sus comportamientos y, quizá, a replanteárselos (Véase anexo VII). Y, por último, en el anexo VIII, se pueden consultar una serie de ejemplos sobre técnicas o métodos asertivos que tuvieron que leer y resumir de forma grupal. A cada equipo se le asignó un ejemplo para que, posteriormente, expusieran a la clase.

Toda esta variedad de actividades y métodos docentes ayudan a ahondar en uno de los puntos más importantes del curso. Es esencial que queden muy claras estas ideas y que comprueben lo importante que es llevarlo a la práctica, no sólo en el aula si no, sobretodo, fuera de él.

Con esta fase se da por finalizada la impartición de todo el contenido formativo previsto, pero, para cerrar completamente la sesión, se sintetiza en una última etapa, todo lo aprendido durante ese día (Véase anexo VIII)

g) Resumen de contenidos

Para finalizar la sesión '*Más Por Tu Cliente 2*' se realizó, por un lado, un resumen general de todo el contenido que se ha impartido y, por otro, se enumeran las principales conclusiones que se pueden sacar de todo lo aprendido. La instructora cierra la sesión con una breve reflexión y les encarga una serie de misiones que tendrán que poner en práctica en su día a día. Y no sólo en el ámbito laboral sino, también, en el personal.

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES

El objetivo inicial de este trabajo era doble. Por un lado, presentar una panorámica general de la política de formación de los empleados en las empresas. Por otro, ilustrar la anterior parte conceptual con un plan de formación de una empresa real: Mapfre Seguros.

De esta forma, hemos podido comprobar cómo ha evolucionado la formación del empleado a lo largo de la historia, desde sus inicios hasta la actualidad y hemos visto cómo, durante las últimas décadas, han surgido nuevos métodos formativos que enseñan al empleado, de una forma diferente, nuevos valores y actitudes frente al trabajo y, además, cómo contribuyen a que las empresas creen y mantengan una mano de obra flexible capaz de competir en un entorno cada vez más cambiante. Precisamente por eso, debida a la rápida evolución de la sociedad, a la aparición de numerosas innovaciones en, prácticamente, todos los sectores y al constante cambio al que estamos sometidos, las organizaciones tienen un reto: adaptarse a este ritmo de cambio. Además, también hemos podido analizar el concepto que dan algunos autores, así como, los beneficios y las limitaciones que aporta y supone invertir en la formación del empleado.

Para atender al segundo de los objetivos propuestos, hemos tratado la importancia que tiene elaborar un plan de formación acorde con los objetivos estratégicos de la empresa. En particular, gracias a MAPFRE, hemos podido vivir en primera persona, con observación directa, cómo desarrolla un plan de formación una empresa de su envergadura, cómo invierten su dinero y, sobretodo, su tiempo en diseñarlo y qué consecuencias tiene su aplicación. Además, hemos seguido una acción formativa diferente a la tradicional, donde el debate y las reflexiones convierten a los trabajadores en los verdaderos protagonistas de este tipo de acción formativa.

El objetivo que hemos querido conseguir es, principalmente, presentar la formación del empleado desde un punto de vista práctico, mediante la exposición de un caso real de una acción formativa caracterizada por fomentar

las habilidades sociales de sus empleados, en concreto, la asertividad y la resolución de conflictos. Temas claves en la gestión de empleados y/o equipos.

Por otro lado, con este trabajo, hemos querido aportar el lado positivo de la formación y demostrar sus beneficios para la sociedad en general y, más concretamente, para las empresas y los trabajadores y para la Universidad, como institución que se encarga de formar a los futuros profesionales de las organizaciones.

Desde una perspectiva más global, cuando medimos el nivel o la calidad de vida de un país, estamos utilizando una serie de índices relacionados, generalmente, con la economía y la educación. A lo largo de la historia, los países han ido creando su Estado de Bienestar particular, el cual incluye, la defensa nacional, la sanidad, las infraestructuras y, el que nos incumbe, la educación. Gracias a él, los países han provisto a la población de los elementos básicos para que una sociedad prospere y evolucione acorde con el resto. Pero, la formación o la educación, no sólo contribuye, positivamente, a la evolución de la sociedad. El hecho de que las personas se sientan capaces, preparadas, polivalentes y dispuestas a seguir aprendiendo a lo largo de su vida, mejora su estado personal, proporciona felicidad y bienestar y es una fuente de motivación y crecimiento personal.

Desde la perspectiva empresarial, el hecho de tener trabajadores más cualificados y preparados, repercute, de forma muy positiva, en toda la sociedad porque, las empresas, crearán productos y servicios de calidad que mejoran la vida de las personas y, esto, sólo se puede conseguir mediante un aprendizaje constante y el trabajo en equipo de un conjunto de personas. Además, la existencia de las empresas es vital para el funcionamiento de cualquier sociedad, y la supervivencia de una empresa depende, en gran medida, de sus trabajadores. Por ello, hacemos tanto hincapié en las ventajas de la formación, tanto para la empresa como para el empleado que la recibe. Por lo anterior, con este trabajo se quiere llamar la atención al tejido empresarial para que consideren clave este tipo de política, considerándola una inversión más que un coste.

Desde la perspectiva de las Universidades, como instituciones de formación superior, también deben tener en cuenta muchos aspectos que se mencionan en este trabajo, ya que son las encargadas de formar a posibles candidatos de los procesos de selección de las empresas. En este caso, habría que mirar qué repercusión tiene éste trabajo desde dos puntos de vista. Por un lado, se puede ver como una ayuda o apoyo a los profesores de la institución para que conozcan la gran variedad de metodologías docentes que existe y que, quizá, pueden implementar en su docencia. Pero, desde otro punto de vista, también puede ejercer cierta influencia el plan de formación por habilidades que hemos desarrollado. Si tomaran nota del mismo y aplicaran un programa de formación de este estilo entre los profesionales de la Universidad, se lograría inculcarles ciertos valores para la resolución de conflictos que podrían aplicar, posteriormente, en su rutina laboral y, también, en el terreno personal. En su situación, los profesores aprenderán a manejar situaciones conflictivas dentro del aula, pudiendo los alumnos tomar como referencia su capacidad para resolverlos. Esto es así porque, en muchas ocasiones, las personas tendemos, implícitamente, a copiar el comportamiento de aquella persona que nos ha parecido útil. De hecho, los alumnos siempre recordamos al mejor profesor que hemos tenido y, en ocasiones, tendemos a copiar su actitud o los valores que nos ha inculcado. Por lo tanto, estaríamos aplicando, indirectamente, nuevos conocimientos y habilidades sociales en los alumnos de la Universidad. En conclusión, los profesores son un ejemplo para los alumnos. Si consiguen demostrar ciertas habilidades sociales, los alumnos podrían aplicarlo de alguna forma en su día a día o, incluso, podrían recordarlas para aplicarlo en sus puestos de trabajo futuros, independientemente del tipo de organización donde lo vayan a desempeñar.

Por último, desde la perspectiva particular de MAPFRE, cabe mencionar que este trabajo, también, repercute de una forma muy positiva en esta organización, ya que nos ha demostrado la importancia y la dedicación que le ponen a la formación de sus empleados. Como he podido presenciar y observar de forma directa, el desarrollo de una de sus sesiones formativas, puedo decir que, sus trabajadores, aprecian el tiempo que invierte en gestionar estas acciones, ya que son partícipes activos en ellas, además de conseguir

mejorar su capital humano y, con ello, sus oportunidades profesionales dentro de la empresa.

Con todo lo anterior, se destaca la necesidad de que las personas, a lo largo de nuestra vida, no deberíamos dejar nunca de aprender y, no sólo en el aspecto laboral, que nos permite desarrollarnos como profesionales sino, sobre todo, en el personal. La formación nos permitirá progresar, crecer, enriquecernos en cualquier ámbito, abriendo nuevas puertas que sin ella no existirían...

5. BIBLIOGRAFIA

5.1. Artículos y manuales

- Aguirre de Mena, Juan.M, Andrés Reina, Maria Paz, Rodríguez Rodríguez, José y Tous Zamora, Dolores (2000): Dirección y gestión de personal. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Andrés Reina, Maria Paz (1999): La Formación de los Recursos Humanos. Análisis cualitativo y cuantitativo de la hostelería malagueña con especial referencia a los hoteles. Tesis doctoral, Málaga.
- Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel (2005): Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Prentice Hall, Madrid.
- De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M (2004): Fundamentos de Recursos Humanos. Prentice may, Madrid.
- Dolan, S.L, Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan E y Schuler, Randall S (2003): La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw Hill, Madrid.
- Dolan S.L et al (2007): La gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill, Madrid.
- Downes, Stephen (2005): E-Learning 2.0. Artículo de la revista *E-Learn Magazine*.
- Gámiz Sánchez, Vanesa María (2009): Entornos virtuales para la formación práctica de estudiantes de educación: implementación, experimentación y evaluación de la plataforma aulaweb. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Hrastinski, Stefan (2008): 'Asynchronous and Synchronous E-Learning'. Revista *Educause Quarterly*.
- Jiménez Martínez, Pilar (Noviembre 2014): 'Calidad de la Teleformación profesional y satisfacción del empleado: una propuesta de evaluación'. Madrid.
- Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca (2012): Gestión de Recursos Humanos. Irwin.

- Porret Gelabert, Miquel (2012): Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC, Madrid.
- Pujolàs, Pere (2008): Aula de Innovación Educativa (Versión electrónica). Revista Aula de Innovación Educativa 170.
- Rodríguez Román, Marta (2006): Gestión de la formación: la importancia de la formación en el ámbito empresarial actual. Ideas Propias, Vigo.
- Rubio, Antonio (2007): Las nuevas tendencias en la formación. Revista Capital Humano nº209.
- Ulloa Purcachi, Pablo (2012): Competencias laborales, formación y rasgos de personalidad: el caso de los empleados del Banco Santander. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Valle Cabrera, Ramón (2006): La gestión estratégica de los recursos humanos. Pearson Prentice Hall, Madrid.

5.2. Información proporcionada por MAPFRE

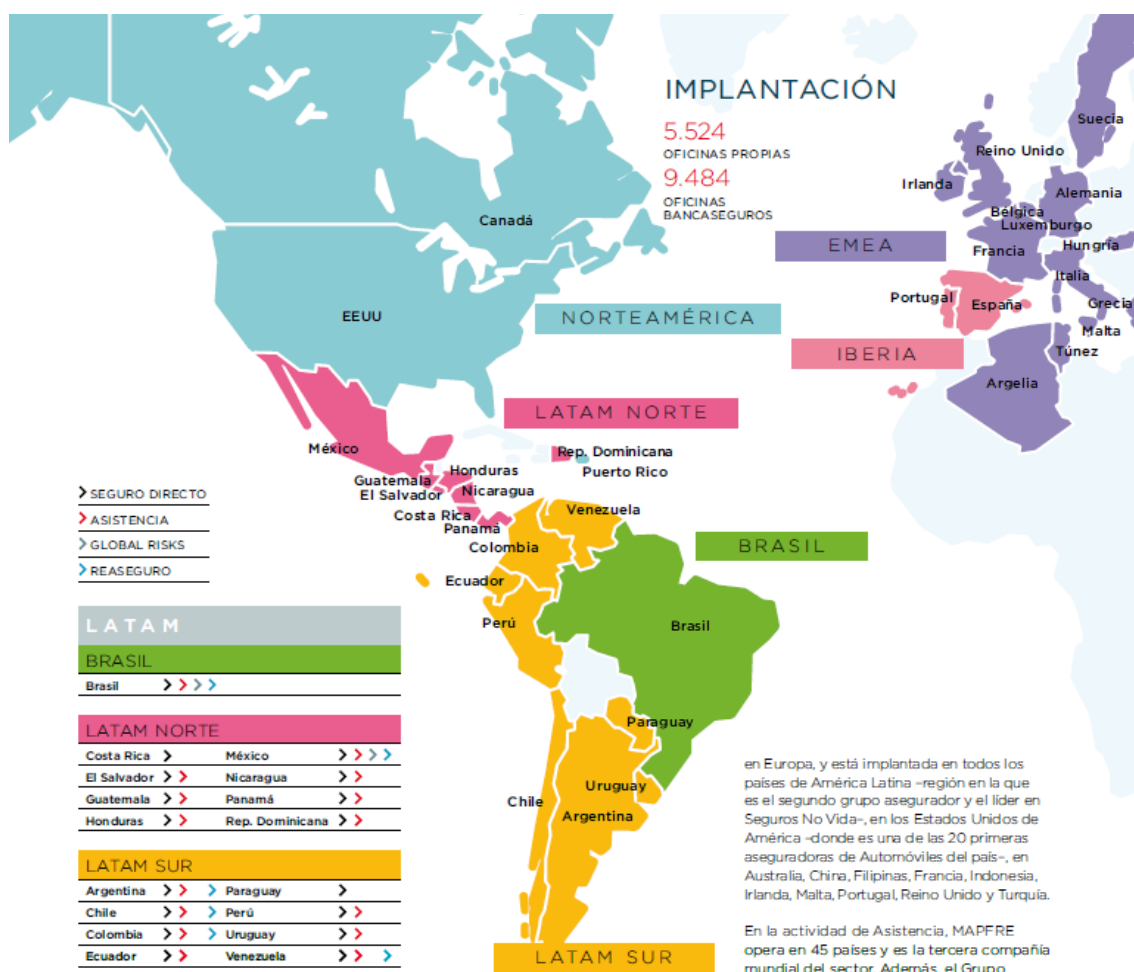
- Información interna proporcionada por Mapfre:
 - a) Cuatro entrevistas de, aproximadamente, dos horas con la responsable de formación de la Dirección General Territorial Centro de Mapfre.
 - b) Observación directa de la sesión de formación '*Más Por Tu Cliente 2*' el día 16 de marzo de 2016.
 - c) Imágenes cedidas por la empresa de las pizarras y la pancarta que se expuso durante la sesión formativa, mediante la observación directa.
 - d) Fotocopias necesarias para seguir la sesión formativa proporcionados por la empresa.

5.3. Páginas web:

- http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2016-05-19/mapfre-refuerza-su-apuesta-por-la-formacion-de-sus-empleados_913717/
- <http://valenciaplaza.com/efpa-certificara-la-formacion-financiera-de-los-asesores-de-mapfre>
- <http://negocios.com/noticias/mapfre-refuerza-apuesta-formacion-empleados-19052016-1412>
- <http://www.downes.ca/post/31741>
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- www.losrecursoshumanos.com
- <http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/randstad-21-07-2014>
- <http://retos-directivos.eae.es/las-tendencias-de-formacion-en-la-empresa-en-2016/>
- <http://www.kleinson.es/la-formacion-de-empleados-una-oportunidad-para-el-crecimiento-de-la-compania/>
- Página web de la compañía: www.mapfre.es

6. ANEXOS

Anexo I: Implantación de Mapfre en mercados internacionales



Fuente: Documento interno proporcionado por Mapfre.

Anexo II: Universidades Corporativas en España

1. ACS
2. Asepeyo
3. AVIVA 4
4. Banco Santander. *Santander Universidad Corporativa*
5. Banesto
6. BBVA
7. Caixanova. Unova
8. Caja Madrid
9. Cluster de Empresas de Automoción de GALICIA - *Universidad Corporativa CEAGA*
10. Decathlon
11. Endesa
12. Everis
13. Ferrovial
14. FNAC España
15. Gas Natural – Fenosa. *Gas Natural Corporate University*
16. Iberdrola
17. NH
18. PriceWaterhouseCoopers
19. Telefónica. *Universitas Universidad Corporativa*
20. T-Systems

Fuente: Cluster de Empresas de Automoción de Galicia

Anexo III: La formación, pieza clave en el ADN de MAPFRE Artículo publicado en la revista *El Mundo de MAPFRE*, Tercer Trimestre 2012

10 PERSONAS MAPFRE

No es posible que una empresa avance si no lo hacen al mismo tiempo sus empleados. Una buena formación es sinónimo de calidad en el trabajo y de éxito empresarial. Esta es la visión de MAPFRE, y por ello la formación es una pieza fundamental, inherente a la estrategia corporativa del Grupo, algo que ha permitido articular el desarrollo profesional de directivos, empleados y colaboradores.



La formación, pieza clave en el ADN de MAPFRE

Texto **Pilar Abad** y **Racel Ramos** Fotos **Alberto Carrasco**

Más de un millón de horas en formación, 10,4 millones de euros invertidos (un 24 por ciento más que en el año anterior) y un total de 161.000 inscripciones a programas para empleados de todo el mundo en 2011. Son sólo cifras, pero permiten darse cuenta de la importancia que para MAPFRE tiene la formación, que forma parte ya del ADN del Grupo. ¿Y qué hay detrás de estas cifras? Un ilusionante proceso de mejora continua, muy dinámico, que se inició hace ya años, y que ha ido evolucionando de forma paralela al desarrollo del Grupo, contribuyendo a impulsar el crecimiento

profesional y personal de las personas que lo integran.

Desde siempre, la capacitación de sus directivos, empleados y mediadores, entendida como la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, ha sido prioritaria para MAPFRE, pero en la última década ha recibido un impulso definitivo.

En el año 2008, además, se inició una nueva etapa con el diseño de las líneas que marcarían el modelo de formación de MAPFRE, un modelo global, alineado con la estrategia del Grupo, que integra bajo una política común todas las actividades relacionadas con la formación y que busca el

compromiso de los propios directivos y empleados en sus procesos de formación y aprendizaje.

Se trata de un hito decisivo, ya que es a partir de ese momento cuando las áreas de formación de todos los países comienzan a trabajar en la misma dirección, aprovechando sinergias y utilizando un lenguaje y procedimientos comunes. Este modelo pretende desarrollar planes transversales para toda la organización, compartir buenas prácticas e innovar.

Otro paso adelante importantísimo en la evolución de la formación en MAPFRE se da en 2012, con la puesta en marcha del nuevo Centro de Formación, un lugar de referencia para la formación de empleados y directivos del Grupo, y el germen de su futura Universidad Corporativa.



acción formativa de acuerdo a sus necesidades, con una media de 30 horas anuales de formación por empleado.

En un Grupo multinacional como es MAPFRE, la formación comercial es el pilar clave para el desarrollo del negocio: la venta de productos y servicios, incluyendo programas con contenidos comerciales sobre técnicas de venta y herramientas de fidelización.

La formación técnica, que se imparte principalmente por formadores internos, es la que representa mayor volumen de actividad e incluye todos los contenidos técnicos de cada negocio.

La formación transversal es la más global e institucional. Está destinada a todos los colectivos y busca desarrollar habilidades, transmitir la cultura MAPFRE, potenciar la integración y el intercambio de buenas prácticas y ofrecer a toda la organización una visión general de MAPFRE y de los objetivos estratégicos en cada país. En esta formación se integran también la formación en idiomas, la ofimática y la formación básica obligatoria.

Dentro de la formación transversal se está desarrollando en estos momentos un proyecto estratégico: el proyecto Actitud

Los grandes ejes

El modelo está diseñado en torno a cinco grandes ejes, según el colectivo al que se dirige y la naturaleza de los contenidos formativos: formación para la dirección, programas de desarrollo, formación técnica de cada negocio, formación comercial y formación transversal.

El proceso formativo en MAPFRE, además, está diseñado según el puesto de trabajo de cada empleado, con el objetivo de ayudar a la mejora de su desempeño. Este modelo potencia también la innovación y el intercambio de buenas prácticas, algo que enriquece la cultura corporativa de la compañía y que sólo es posible en un Grupo multinacional, con presencia en 46 países.

Pese a esa dimensión y complejidad, desde Recursos Humanos se está trabajando para que los casi 35.000 empleados de MAPFRE tengan a su alcance un modelo común con contenidos que les ayudarán a desarrollarse profesionalmente y a potenciar sus habilidades en función de su puesto de trabajo, área o unidad. Todos los empleados están involucrados en planes de formación y casi la totalidad de la plantilla ha recibido durante el último año alguna

En MAPFRE la formación es la principal herramienta al servicio del desarrollo de los profesionales del Grupo y no se considera un gasto, sino una inversión. Además, cuenta con apoyo directivo al más alto nivel



¿Cómo se organiza en MAPFRE el proceso de formación?

(número 76 de *El Mundo de MAPFRE*), que pretende potenciar nuestros valores. Este proyecto ha comenzado a implantarse en España y se extenderá al resto de países en los que el Grupo está presente.

Vocación multinacional

Otro de los pilares del modelo formativo son los programas de desarrollo que se realizan en todos los países. A nivel corporativo, MAPFRE cuenta actualmente con cuatro programas de este tipo, abiertos a empleados de todo el mundo, que han sido identificados atendiendo a criterios objetivos. Dichos programas se imparten en España, en inglés y español, siempre en colaboración con universidades y escuelas de negocio de prestigio, entre las que destacan el Instituto de Empresa, Harvard University, Oxford Leadership Academy o ESIC.

Estos programas son:

- MAPFRE INTEGRATION PROGRAM (MIP) (impartido en inglés).

Seguro España: apuesta permanente por la formación

La División Seguro España ha hecho una apuesta permanente por la formación, de la que es clara muestra la inversión destinada a este capítulo en 2011: casi cinco millones de euros. Dispone de un equipo de más de 60 profesionales y cuenta con el apoyo y la colaboración de externos para acciones específicas.

Dentro de las líneas de actuación marcadas para los ejercicios 2011-2012, se contemplan programas derivados de la estrategia empresarial, orientados al crecimiento de primas y a la retención de clientes, así como al

En MAPFRE la formación es una gran área clave dentro de Recursos Humanos, alineada con el negocio, y cuenta con un gran equipo de profesionales en todos los países y Unidades. Elvira Arango, Subdirectora General Adjunta de RR.HH. (área de Formación y Desarrollo), es la responsable de la dirección de esta función a nivel global. Adicionalmente, cada entidad y país cuentan con su responsable de formación y sus equipos de formadores. Para MAPFRE, la formación es la principal herramienta al servicio del desarrollo de los profesionales del Grupo. Se trata de trabajar y aprender al mismo tiempo, y así conseguir tener a los mejores profesionales y contribuir a la construcción y crecimiento de una empresa mejor entre todos los empleados y directivos que la forman. Porque es muy importante señalar que en MAPFRE la formación se concibe como una

inversión, y no como un gasto.

Algo destacable también, y que diferencia a MAPFRE de la gran mayoría de organizaciones, es la gran implicación del primer nivel directivo en los programas de formación en todos los países y, de forma especial, en los diferentes programas corporativos.

Los directivos, jefes y mandos están involucrados en el desarrollo profesional y la formación de sus empleados y éstos, a su vez, son también responsables de su propio desarrollo. Es un modelo bidireccional en el que las necesidades formativas se definen entre el propio empleado y su responsable, de acuerdo a la política general de la compañía y de Recursos Humanos. Es lógico, por tanto, que en MAPFRE se haya apostado siempre por la formación interna, como lo demuestra el hecho de que represente entre el 60 y el 75 por ciento de los programas formativos.



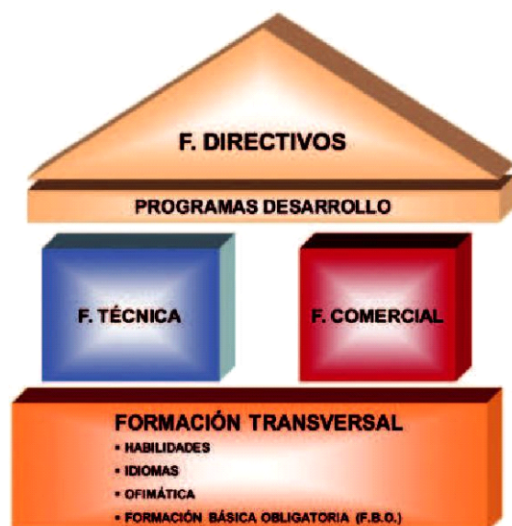
Responsables de Formación Seguro España.

compromiso permanente con la innovación y el desarrollo profesional de los empleados.

Es de destacar que el diseño de cada acción formativa estratégica recae en el equipo de formación interna, altamente

especializado. En la División Seguro España, todo el equipo de formación se ha certificado en gestión y diseño de la formación en un curso de Formador Experto, cuyo título otorga la Universidad Complutense de Madrid.

El esquema de formación en MAPFRE. (eform@ción). Cada año se desarrollan en todos los



- INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM (IMDP) (impartido en inglés).
- PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO (PDD) (impartido en español).
- AVANZA CON MAPFRE (impartido en español).

En 2012 están participando en dichos programas más de 75 empleados de Brasil, Colombia, China, Estados Unidos, España, Filipinas, Portugal y Reino Unido.

A esta vocación internacional contribuye, en gran medida también, la Plataforma corporativa *e-learning* de MAPFRE

El modelo potencia la innovación y el intercambio de buenas prácticas, algo que enriquece la cultura corporativa de la compa-ña y que s—lo es posible en un Grupo multinacional, con presencia en 46 países

países a través de esta plataforma numerosos programas de formación que permiten transmitir la cultura, los principios y las políticas de MAPFRE. Hay países como Brasil o Venezuela que cuentan con plataformas *e-learning* propias, además de la corporativa.

MAPFRE cuenta con más de 160 programas, algunos con versiones en diferentes idiomas: español, inglés, turco, portugués y chino. Entre ellos destacan el Programa de Control Interno, Conoce MAPFRE o el Código de ética. En conjunto, la formación *e-learning* supone el 24 por ciento, frente al 76 por ciento de la presencial.

Centro de Formación MAPFRE, un campus único

En su apuesta por la formación, MAPFRE ha inaugurado este año el nuevo Centro de Formación MAPFRE, un campus situado en el Monte del Pilar (Madrid) que está llamado a ser el lugar de referencia para la formación de empleados y directivos del Grupo, y que se constituye como el germen de la futura Universidad Corporativa MAPFRE.

El centro tiene capacidad para formar simultáneamente a más de 500 personas y entre sus objetivos figuran:

- Potenciar la cultura corporativa y los valores de MAPFRE fomentando el intercambio de conocimientos, compartiendo las mejores prácticas y desarrollando proyectos innovadores.
- Favorecer la consecución de los objetivos del negocio.
- Contribuir al desarrollo profesional de los empleados y colaboradores, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Crear un espacio común de encuentro entre los empleados de diferentes negocios y procedencia geográfica, en un entorno que fomente el aprendizaje y la transmisión del conocimiento.

El campus cuenta con los más avanzados medios tecnológicos y audiovisuales, y sus instalaciones se

distribuyen en dos edificios con un total de 19 aulas. En el Edificio 1 se encuentra la zona institucional, diversas salas de reuniones y una sala de Consejo. Además, esta zona dispone de un *workcenter* para los empleados que se alojan en el centro y varias aulas de trabajo y reuniones. El Edificio 2 cuenta con un salón de actos con aforo para 170 personas y diversas aulas de formación, entre las que se encuentra un aula específica creada a semejanza de una oficina MAPFRE, destinada a la formación comercial. Asimismo, el Campus Monte del Pilar dispone de una zona residencial con medio centenar de habitaciones. El origen del actual Centro de Formación MAPFRE Campus Monte del Pilar se remonta al año 1999, con la creación del Centro Internacional de Formación de Directivos, que nace para transmitir la estrategia y la cultura empresarial a todos los empleados de todos los países en los que MAPFRE está presente.

La inauguración de este centro corrió a cargo del anterior Presidente de MAPFRE, José Manuel Martínez, y contó con la presencia, entre otros, de nuestro actual Presidente, Antonio Huertas.

Anexo IV: Ejemplo para diferenciar los conceptos de *Mentoring* y *Coaching*.



*‘Imaginemos que usted necesita aprender a montar en bicicleta. Un **Coach** le permitirá descubrir si posee o no el suficiente equilibrio para no solo andar en bicicleta, sino también en motocicleta, para pasear en patines, etc. Le enseñará ejercicios para desarrollar su equilibrio en general. Le puede indicar las diferentes partes de una bicicleta. Le puede explicar los beneficios de una vida sana y de andar en bicicleta pero, ni se va a montar en bicicleta con usted, ni le va a enseñar a reparar un pinchazo, incluso es posible que físicamente no sea capaz de recorrer ni un km en bicicleta.*

*El **Coach** no tiene porqué haber sido ciclista, su función es desarrollar sus habilidades para montar en bicicleta, no ser un gran ciclista. Es en este momento cuando necesitara de un **Mentor** que se suba en una bicicleta al lado de usted con la suya, que pedalee con usted (no por usted), la primera vez que pinche una rueda, el se la arreglará, pero más importante aún, le ensañara a arreglarla, y le orientará cuando usted tenga que arreglar los próximos pinchazos y, por supuesto, irá a recorrer kilómetros y kilómetros a su lado en bicicleta’*

Consultar enlace para profundizar en la materia:

<https://www.youtube.com/watch?v=lunfwUW-htA>

Fuente: <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/coaching-y-mentoring/>

Anexo V: Prueba de memoria



1. MEMORIA

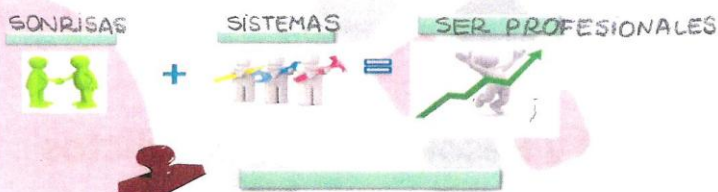
EMPATÍA : ponerse en el lugar del cliente

MOMENTOS CLAVE

MANCHA DE CAFÉ : cuidado con los pequeños fallos

ACTITUD POSITIVA : NO a las personas tóxicas

SONRISAS + SISTEMAS = SER PROFESIONALES



EMOCIONALIDAD

Tipologías		...	
DOMINANCIAS Personalidad		BAJA	ALTA
...	ALTA	PRACTICO	AUDAZ
	BAJA	LOGICO	AMIGO

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.

Anexo VI: Cuestionario de asertividad



1. Cuestionario: **ASERTIVIDAD**

Frente a cada una de las frases propuestas, ponga una cruz en cada una de las columnas, teniendo en cuenta que:

- 3 **Muy a menudo** Si corresponde a un comportamiento habitual por su parte.
- 2 **Alguna vez** Si corresponde a un comportamiento ocasional.
- 1 **Rara vez** Si corresponde a un comportamiento muy ocasional y relacionado con ciertas situaciones específicas.
- 0 **Nunca** Si no corresponde a su comportamiento o es verdaderamente muy excepcional.





Nº	FRASES	MUY AMENUDO	ALGUNA VEZ	RARA VEZ	NUNCA
1	Acepto lo que me han pedido aunque tengo ganas de negarme				
2	Me gusta mandar a los demás				
3	Para las peticiones difíciles, utilizo la sugestión. Esto me evita hacerlas directamente y recibir una negativa.				
4	Cuando quiero algo, lo pido				
5	Cuando alguien o algo me disgusta, lo digo				
6	Si yo no tengo una opinión, generalmente, soy del mismo parecer que mi interlocutor				
7	Me gusta actuar a través de un intermediario				
8	Doy mi opinión sea cual sea la opinión de los presentes				
9	Yo dejo hablar a los otros antes de comprometerme				
10	Cuando me enfrento a una nueva tarea, tengo miedo de hacerla mal				
11	Siempre llevo la contraria				

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.


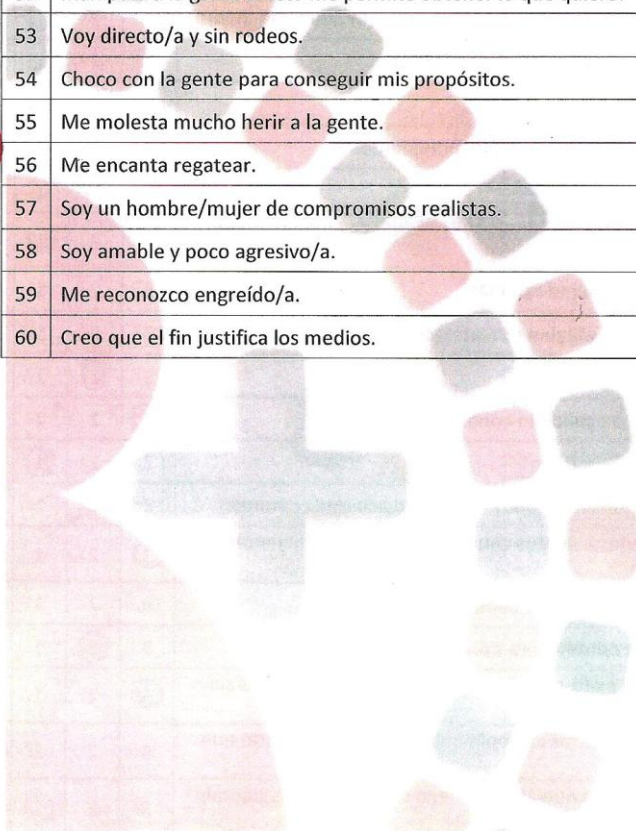


12	Me fio de la gente a priori.
13	Me cuesta ceder, aunque sea en un simple detalle, cuando otro tiene la culpa
14	Me gusta actuar como confesor/a. Así siempre puedo prestar ayuda
15	Soy tímido/a y a menudo me bloqueo cuando tengo que hacer una petición difícil
16	Estoy contento/a y tranquilo/a sea quien sea mi interlocutor.
17	Me pongo nervioso/a fácilmente.
18	Soy astuto/a y hábil manejando a la gente.
19	Huyo de las dificultades.
20	Acepto fácilmente a los demás sean como sean.
21	Me gusta jugar con "las cartas sobre la mesa".
22	Cuando algo me irrita, estallo.
23	Soy adulador/a, sé que es la mejor manera de obtener lo que uno quiere.
24	Prefiero callarme que entrar en conflicto con alguien.
25	Me angustia decir que no.
26	Me acepto tal como soy, sin disimular mis sentimientos.
27	Manejo la ironía con facilidad.
28	Tengo facilidad para hacer que los demás intervengan cuando no tengo ganas de dar mi opinión.
29	Discuto duramente con los que me rodean.
30	Me tomo la revancha cuando alguien se aprovecha de mí.
31	Me considero listo/a.
32	Sé sacar partido del sistema cuando lo conozco.
33	Soy eficaz.
34	Prefiero callarme si noto que los demás no están de acuerdo conmigo.
35	Me atrevo a plantear mis desacuerdos con los demás tranquilamente y sin pasión.
36	Me comporto con la gente sin ningún complejo.
37	Hablar en público no es incómodo para mí.
38	Creo que para conseguir el éxito es necesario imponerse a los demás sin debilidad.
39	Me siento incómodo/a al expresar mis opiniones delante de la gente que no conozco.
40	Manejo el tinglado ya que creo que es una buena forma de conseguir mis propósitos.

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.

41	Actúo con transparencia y franqueza.
42	Sé escuchar y nunca corto la palabra.
43	Me divierte jugar al gato y al ratón con los demás.
44	Le digo a la gente lo que pienso de ella aunque sea desagradable.
45	Soy servicial y en muchas ocasiones me dejo explotar.
46	Sé adherir y atraer a la gente a mis ideas.
47	Mido mal mi tiempo de palabra.
48	Pido perdón con facilidad.
49	Dirijo hasta llevar a cabo lo que he decidido hacer.
50	Tengo la piel dura y devuelvo golpe por golpe.
51	Me gusta más observar que participar.
52	Manipulo a la gente si esto me permite obtener lo que quiero.
53	Voy directo/a y sin rodeos.
54	Choco con la gente para conseguir mis propósitos.
55	Me molesta mucho herir a la gente.
56	Me encanta regatear.
57	Soy un hombre/mujer de compromisos realistas.
58	Soy amable y poco agresivo/a.
59	Me reconozco engreído/a.
60	Creo que el fin justifica los medios.

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.

Anexo VII: Resultados del cuestionario de asertividad

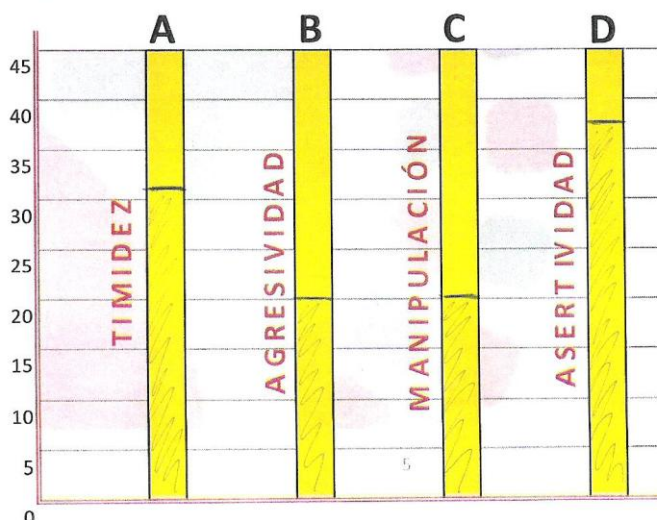


TABLA DE PUNTUACIONES

Pasa a esta tabla los puntos que has asignada a cada una de las frases.

A		B		C		D	
FRASE	PUNTOS	FRASE	PUNTOS	FRASE	PUNTOS	FRASE	PUNTOS
1		2		3		4	
6		5		7		8	
10		11		9		12	
15		13		14		16	
19		17		18		20	
24		22		23		21	
25		27		28		26	
33		29		31		35	
34		30		32		36	
39		38		40		37	
45		44		43		41	
48		47		46		42	
51		50		52		49	
55		54		56		53	
58		59		60		57	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

Puedes pasar la suma de puntos de cada columna para hacer un gráfico de barras.



Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.

Anexo VIII: Ejemplos de técnicas asertivas



La asertividad podría ser un punto intermedio entre la agresividad y la timidez.

La persona asertiva **“pide”** y deja la elección a su interlocutor respetando su decisión, la agresiva **“exige”** y descalifica a su interlocutor si no consigue su objetivo, y la tímida **“no se atreve”** y se menosprecia a sí mismo por su falta de decisión, naturalmente su interlocutor no percibe la situación.



Su comunicación es directa. Comunica su postura (a favor o en contra) si es su deseo, pero siempre respetando a su interlocutor. La asertividad y la auto-estima están muy relacionadas. Normalmente, las personas asertivas actúan coherentemente con sus ideas y necesidades.

Las personas agresivas y tímidas se suelen intercambiar las posiciones dependiendo de su interlocutor. La agresiva puede tener comportamientos tímidos en función de cómo perciba a su interlocutor, si tiene más poder, o es más agresivo, etc.

También le suele pasar a las personas tímidas y con algunas personas su comportamiento es muy agresivo, por la misma razón.

Ambas, tímidas y agresivas, viven en una situación de **“guerra”**, las primeras creen que la ganan y las segundas que la pierden.

Las personas asertivas mantienen, aunque puedan darse altibajos, una línea más estable en sus comportamientos y actitudes porque tienen muy clara su idea de respeto, primero hacia sí mismos y después hacia los demás, si es que hubiera conflicto de intereses.

En el cuestionario los asistentes pueden ver sus puntuaciones en asertividad, pasividad y agresividad. En teoría, obtener la misma puntuación en las tres significa que se muestran asertivas, tímidas o agresivas en función de la situación en la que se encuentren.

También obtienen una puntuación en **MANIPULACIÓN**. Es un estilo de actuación no asertivo.

Las personas **“manipuladoras”** están convencidas que las cosas no se obtienen **“de frente”**, sino que hay que dar un pequeño rodeo para conseguir los objetivos (adulación, detalles, dar pena, etc.).

A partir de ahora, vamos a ver una serie de técnicas que nos pueden ayudar a ser asertivos.

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.



Al BANCO DE NIEBLA se le denomina una técnica de defensa, a utilizar cuando nuestro interlocutor intenta desestabilizarnos con mensajes o actitudes duras.

La estrategia es **no defendernos, ni tampoco atacar.**

Si vamos conduciendo, ante un “banco de niebla” no podemos hacer nada, simplemente ir con más cuidado y tomar nuestras decisiones con mayor precaución.

La primera opción, si es posible, es admitir el mensaje, o parte de él, que sea verdad de una manera objetiva.

Otra es admitir la posibilidad de que nuestro interlocutor lo pueda ver así, aunque nunca podemos dejar clara nuestra opinión, porque si lo hiciéramos dejaríamos de ser asertivos.



Hay veces que nuestro interlocutor puede tener razón en el principio que nos “lanza a la cara” aunque no en su aplicación directa. Nuestra postura será la de no discutir el principio pero sí su utilización al caso.

Ejemplo:

“No entiendo que, pagando religiosamente como he hecho hasta ahora, me diga que no tengo esta cobertura”

“Comprendo que usted lo entienda así, pero en la cláusula nº... se dice ...”

Ejercicio:

Si yo te digo *“No me pueden negar mi derecho”* tú que me contestas (dirigiéndose a un asistente en concreto). Respuesta correcta: *“Entiendo que usted lo vea así, pero en la cláusula...”* Aceptación de su opinión, pero...

Si yo te digo *“Una compañía se tiene que hacerse cargo de sus responsabilidades”* Respuesta correcta: *“Por supuesto, en este caso el artículo...”* Aceptación del principio básico, pero...

Si yo te digo *“Yo pago religiosamente”* Respuesta correcta: *“Por supuesto Sr. XX, somos conscientes de ese hecho”*

Ejemplos cotidianos: Con tono airado

“¡tú no tienes por qué decidir dónde nos vamos de vacaciones!” respuesta *“efectivamente, decidimos juntos, yo te he presentado mi mejor opción”*

“Me pones nervioso/a con tus comentarios” respuesta *“entiendo que te pase, pero no es esa mi intención”*

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.



Se trata de una técnica que enrarece las relaciones con el interlocutor, por ello no se debe aplicar más que en casos muy concretos.

La estructura del DISCO RAYADO es la siguiente, estando los argumentos en función de la conversación:

1. Argumento-1 + Disco rayado

Entiendo que lo vea así, pero su póliza no tiene esta cobertura

2. Argumento-2 + Disco rayado

A primera vista puede parecer extraño, pero su póliza no tiene esta cobertura

3. Argumento-3 + Disco rayado

Quizás no le explicaron con detalle, pero su póliza no tiene esta cobertura

4. Argumento-4 + Disco rayado

Me encantaría poder ayudarle Señor ..., pero su póliza no tiene esta cobertura



Esta técnica se basa en la utilización de preguntas de ALTO RENDIMIENTO, cuyo fin es que nuestro interlocutor reflexione y obtenga conclusiones de sus propias respuestas.

“En qué posición me quedaría yo si accediera a...” “Cómo se sentiría usted si yo le dijera...”

Ejemplo cotidiano: Con tono airado

“Me niego en rotundo a ir a comer a casa de tu madre”, respuesta “lo entiendo, pero ¿qué hago yo ahora?, ¿Qué harías tú en mi lugar si hubiera sido con la tuya?”

Fuente: Documento interno proporcionado por MAPFRE durante la sesión formativa.



En multitud de ocasiones utilizamos los Mensajes-TU (o usted) cuando estamos ante un conflicto: “Tú haces” “Tú dices” “Tú...”. Con ello nuestro interlocutor se coloca a la defensiva y al contraataque.

En su lugar, podemos utilizar los MENSAJES-YO, es decir, le voy a hablar de mí, del hecho, de lo que me supone y de cómo me siento en el momento.

Cuando colocamos el “YO” por delante es muy difícil una contra-argumentación.

Si decimos, “*hace un día precioso*” es muy subjetivo y, por tanto rebatible. Sin embargo si decimos “*yo creo que hace un día precioso*” no nos lo puede rebatir nadie porque es nuestra opinión y se podrá o no estar de acuerdo, pero es mi opinión.



Los Mensajes-YO provocan una reflexión en nuestro interlocutor sin sensación de ser atacados por nuestra parte.

• *Ejemplo:*

Le he explicado con detalle los pormenores de su expediente y usted me dice que no tengo ni idea.

Ante esto no sé qué contestarle, me deja sin palabras

Y me fastidia mucho que se dé esta situación.

Y después de esto..., SILENCIO.

Ejemplo cotidiano: Un adolescente que llega tarde

Me prometiste que ibas a llegar a casa a las ... y has llegado a las ...

Eso ha hecho que me preocupara pensando que te había ocurrido algo

y me fastidia que se dé esta situación



más por tu CLIENTE

Actividad y Resolución de Conflictos

Técnicas asertivas

objetivos

- Transmisión de mensajes asertivos y poder aplicar a la gestión de la negociación.
- Aprendizaje de los poder hablar y siempre argumentando.
- Empleo en todo momento del comportamiento asertivo.
- Evitar el síndrome de "Estocolmo".

MAPFRE

"Me gustaría poder atender su petición, pero..."

"Lamento mucho no poder acceder a su requerimiento, pero nuestra actuación en estos casos..."

El síndrome de Estocolmo es una reacción psicológica en la cual la víctima de un secuestro, o una persona retenida contra su voluntad, desarrolla una relación de complicidad, y de un fuerte vínculo afectivo con el secuestrador. Su nombre viene de un secuestro realizado durante a un atraco a un banco en 1.973 en dicha ciudad. Tanto secuestradores como secuestrados temían por sus vidas.

En nuestro trabajo podemos encontrarnos en situaciones en las que, aunque personalmente deseáramos tomar otra decisión, tenemos que tener muy presente nuestra función, para quién trabajamos, cuáles son nuestros objetivos y cuál es el proceso que debemos seguir.



Ejemplo cotidiano: El adolescente que ha llegado a casa reiteradamente tarde y pide permiso para salir por la noche.

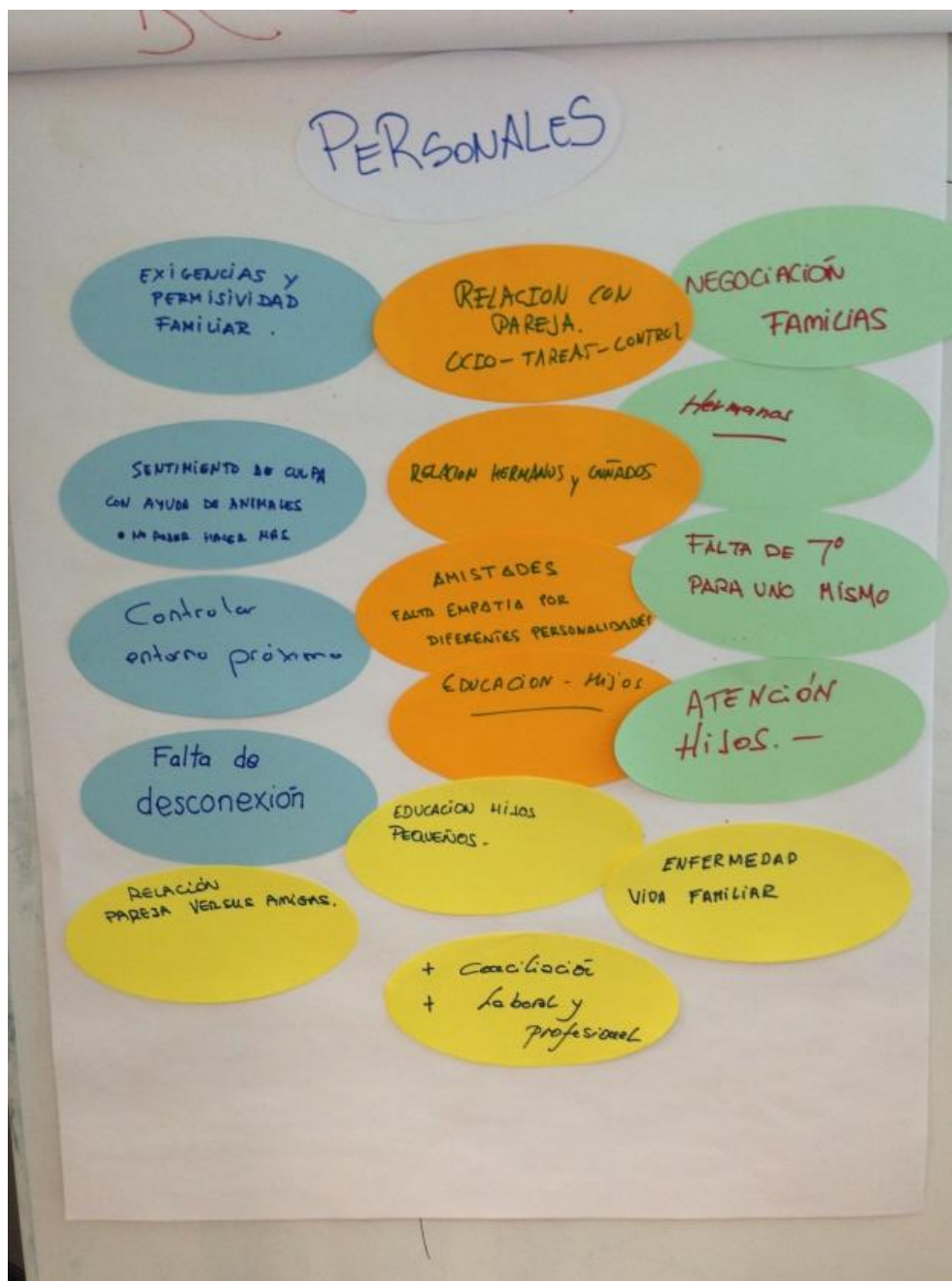
Respuesta: *"Me encantaría poder darte permiso, pero no has cumplido tu palabra en varias ocasiones y, sintiéndolo mucho, no tengo otra opción"*

Anexo IX: Cronograma y contenido de la sesión formativa

TIEMPO	CONTENIDO	TECNICA	AYUDAS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
10:00	Presentación Curso: presentación del formador y de los objetivos del curso	Intervención del Formador y de los asistentes	Transparencias	Ejercicio de presentaciones	Conocer los objetivos y contenidos del programa y a los participantes
10:15	El Recordatorio	Interrogatorio y dinámica de grupo	Transparencias y guía de autorreflexión	Ejercicio para detectar imágenes relacionadas con cursos pasados.	Comprobar si recuerdan qué se impartió en sesiones pasadas
10:45	Los Conflictos	Dinámica de grupo (debate)	Pizarras, cartulinas y guía de autorreflexión	Enumerar conflictos personales y profesionales	Poner en común conflictos entre los distintos grupos participantes
12:00	DESCANSO				
12:30	Los Conflictos (continuación)	Dinámica de grupo (debate)	Pizarras, cartulinas y guía de autorreflexión	Enumerar conflictos personales y profesionales	Poner en común conflictos entre los distintos grupos participantes
13:15	La Comunicación	Clase magistral	Transparencias y reproducción de audio	Detectar en qué momento se pierde la comunicación	Entender que la falta de comunicación es la principal causa para crear conflictos
14:00	DESCANSO				
15:45	Situaciones difíciles	Role-Playing		Observar una situación real en una oficina	Conocer los principales conflictos a los que se enfrentan los compañeros
16:30	La asertividad	Clase magistral y dinámica de grupo	Transparencias, cuestionario, guía de asertividad reproducción de video y pancarta	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de asertividad. - Exponer técnica asertiva - Rellenar pancarta 	Entender el concepto de asertividad y aplicarlo a diferentes perfiles según personalidad
18:00	Resumen de contenidos	Clase magistral	Transparencias		Poner en práctica en nuestro día a día todo lo aprendido en la sesión

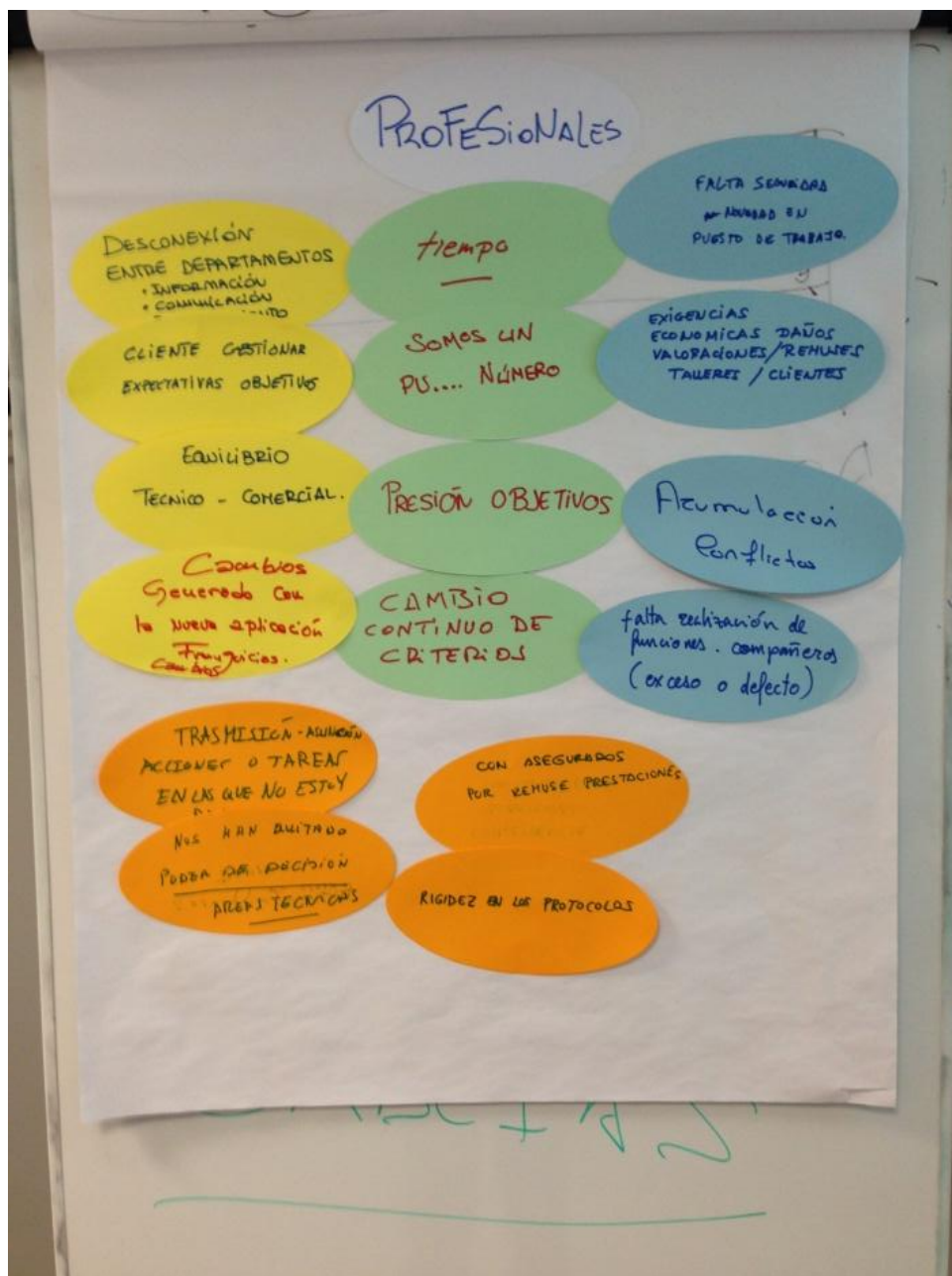
Fuente: Elaboración propia, a partir de la observación directa del Plan de Formación 'Más Por Tu Cliente 2' el día 16 de Marzo de 2016.

Anexo X: Resultados de conflictos personales entre los asistentes del curso formativo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la observación directa de la sesión formativa el día 16 de Marzo de 2016.

Anexo XI: Resultados de conflictos profesionales entre los asistentes al curso formativo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la observación directa de la sesión formativa el día 16 de Marzo de 2016.

Anexo XII: Pancarta resumen de los diferentes perfiles de clientes de MAPFRE



Fuente: Elaboración propia, a partir de la observación directa de la sesión formativa el día 16 de Marzo de 2016

