



**Entrevista a Diego Sobrini,
Presidente Ejecutivo de MAPFRE Argentina,
para el Boletín electrónico ACDE HOY**

1) ¿Por qué se interesó en tomar el Taller de Reflexión del Programa Empresa y Valores ó qué lo interesó para tomar la decisión de aplicar el Programa?

Nos interesó fundamentalmente porque el Taller es una actividad de formación centrada en los valores. Los ejecutivos muchas veces nos detenemos a reflexionar sobre cuestiones estrictamente vinculadas al negocio y nos falta tiempo para pensar sobre aquello que nos sustenta verdaderamente y que son nuestros valores.

En nuestro caso, en MAPFRE, estamos creciendo tanto y tan rápidamente que me parece que es indispensable no perder la concentración en las raíces de aquello en lo que creemos. Estoy convencido que somos libres como personas y organización cuando tenemos realmente en claro el marco de nuestra actuación ética.

El desarrollo de una empresa se basa, sinceramente, en las personas que forman parte de ella y constituye su principal activo. Esto, para nosotros, no es una frase hecha, sino que lo vivimos en forma cotidiana por lo que consideramos indispensable que las relaciones entre personas que la integran se basen en el respeto recíproco y en valores como la tolerancia, la cordialidad, y la solidaridad; de forma que nuestra actividad se sostenga en un clima de cohesión, confianza y entusiasmo interno.

Estamos convencidos del "efecto cascada", si desde la alta dirección de la compañía no actuamos en consonancia con nuestro valor puesto en las personas, no podemos



pretender que nuestra gente, actúe de esta manera. Por eso, este taller para nosotros era muy importante, nos iba a ayudar a revisar nuestra conducta tanto internamente como con la comunidad de la que MAPFRE es parte.

2) ¿Cuáles fueron sus expectativas antes del desarrollo del Taller? ¿En qué grado cubrió sus expectativas?

Siempre me genera muy buena predisposición encontrarme durante todo un día con mi equipo de colaboradores más cercanos. Por lo tanto, tenía la mejor predisposición para esta experiencia pues conozco la seriedad con la que ACDE plantea todas sus actividades. Tuvimos un coordinador de lujo como es Horacio Bolaños y con mi equipo venimos trabajando hace muchos años, por lo que sabía, que su disposición y compromiso con el taller iba a ser excelente.

Todos nosotros estamos convencidos como profesionales y como ciudadanos que debemos lograr que nuestra organización sea un foco de Bien en la sociedad en la que está inserta y esto no se logra actuando solo. Como me enseñaron cuando era pequeño: "al cielo no se va en taxi, se va en colectivo".

3) ¿Qué fue lo que más lo movilizó durante el desarrollo del Taller?

Me movilizó la posibilidad de descubrir lo alineado que se encontraba mi equipo. Si bien uno tiene certeza de esto, se confirmaba frente al planteo de cada tema y las respuestas que cada uno de nosotros brindábamos. Los buenos resultados no se logran con una actividad y con un único encuentro sino que lleva mucho tiempo desarrollarlos.

Además, ver a mi equipo comprometido en cada segmento de la actividad, poniendo la misma entrega y entusiasmo con estos grandes temas que se planteaban, de la misma



manera que lo hacen cuando se refieren a sus funciones específicas, generó un gran entusiasmo en todos, no sólo en mi.

Con relación a esto, fue una gran satisfacción ver que en todos los colaboradores surgían temáticas que no necesariamente se vinculan directamente con lo económico.

También pude comprobar que el grupo es un grupo de trabajo que sabe escucharse. En todo esto, ayudó mucho la madurez de las personas que participaron y el desempeño de Horacio como moderador.

Para mi no es un dato menor porque, estoy convencido que la comunicación es una de las herramientas esenciales para una buena gestión.

4) Como empresario y responsable de un negocio de la envergadura de MAPFRE ARGENTINA ¿Cómo se sintió enfrentado a las preguntas de este programa?

MAPFRE forma parte de una industria donde la confianza es un valor esencial pues la gente está comprando un servicio que se hará efectivo siempre en una situación poco feliz como es un siniestro. Los asegurados confían en que su compañía de seguro responderá de forma adecuada en esa situación. Por otra parte, MAPFRE tiene una larga historia en su compromiso con la comunidad a través de sus empresas y los institutos que integran la FUNDACIÓN MAPFRE (Prevención, Medio Ambiente y Salud; Cultura; Ciencias del Seguro; y Acción Social). Todo esto implica que permanentemente los que trabajamos en esta compañía pensemos en nuestras prácticas; y es aquí donde este Programa de Empresa y Valores refuerza la reflexión sobre nuestro modo de ser como entidad aseguradora.

Trabajamos sinceramente día a día para que el mercado asegurador argentino y su industria sea cada vez mejor, para lo cual la formación es esencial en todos los niveles de nuestra organización



5) ¿Cómo impactó esta actividad en su grupo de trabajo?

Si bien la actividad duró prácticamente todo un día, francamente, la jornada pasó volando y esto creo tiene que ver con el formato que se diseñó la actividad, que la hizo dinámica y entretenida. Como decía anteriormente, más allá que el grupo venía muy

bien predispuesto, se notó sobretodo durante el cierre pues la motivación fue totalmente elocuente. Todo el grupo quería volver y compartir este trabajo con sus propios equipos.

A la vez, como nuestro equipo tiene gimnasia en este tipo de encuentros, rápidamente se dispararon los resortes necesarios para compartirlos con el resto de la gente

6) ¿Cómo vio la aplicación concreta para su organización?

La reflexión nos resultó práctica para la identificación de diferencias entre los valores sustentados y la aplicación concreta en las prácticas organizacionales en los distintos stakeholders.

Creo que los ejecutivos a veces por la propia naturaleza de nuestro trabajo podemos perder de vista que siempre existe la posibilidad de dar una vuelta de tuerca a nuestra mirada sobre los valores que sustentan nuestra vida profesional y personal.

Ser coherente es uno de los mayores desafíos de cualquier persona. Y los que tenemos la máxima responsabilidad en cualquier tipo de organización, debemos esforzarnos especialmente en transitar este camino. Generalmente pensamos mejor de lo que actuamos, y achicar esta brecha es lo que hace la diferencia entre las personas.

Creo que uno no puede escindirse. Francamente, no soy demasiado distinto en mi trabajo que en mi casa, con mi familia, como esposo, como padre, como hijo, como amigo o vecino porque tiene que ver con mi integridad y mi naturaleza. Confieso que me cuesta entender a la gente que se define a si misma como que puede separar las



aguas entre su trabajo y su vida. Uno debe vivir intensamente todas sus responsabilidades como hombre y como ciudadano. Desde este punto de vista, la responsabilidad que tengo como ejecutivo respecto a todos los stakeholders que completan el giro de nuestra compañía es insoslayable y no podemos ni delegar la responsabilidad ni negarla.

En este sentido, otro de los valores agregados que me aportó el Programa se vincula con reconocer que en la sociedad, en realidad, actuamos en red. Nos necesitamos todos los protagonistas de la sociedad y por eso debemos entre todos, y con todos, ser éticos; muy profesionales, solidarios, y transparentes.

¿Después de esta primera experiencia, cree que este Programa puede continuar siéndole útil como herramienta? ¿Cómo ha definido esa continuidad?

No tengo dudas de ello y como lo decía antes, cada uno de los integrantes de mi equipo está trabajando desde su propio estilo en cómo trasladarlo a sus colaboradores. Nosotros tenemos hace varios años, en nuestros programas de capacitación, amplios segmentos dedicados a la reflexión de valores. A partir de este taller contamos con nuevas herramientas, metodologías y reflexiones que se sumarán a las que venimos trabajando desde hace muchos años.

Y como planteamos al inicio de cada actividad de capacitación, si el tiempo y la inversión que realizamos nos sirve para nuestra vida, más allá de lo estrictamente laboral, entonces hicimos las cosas bien, si, en cambio, no nos sirve para ser un poco mejores, perdimos tiempo y plata.

Este taller nos hizo sentir justamente su valor porque es absolutamente aplicable para toda nuestra vida.

Franco celebró la posibilidad de haberlo realizado.

Ing. Alberto Tacchi**LA COHERENCIA ENTRE LOS VALORES Y LAS PRÁCTICAS**

Cuando me presentaron el programa “Empresa y Valores”, me llamó mucho la atención dado que en mi experiencia profesional pocas veces había visto programas, cursos o seminarios que contribuyeran al análisis de la coherencia de la empresa entre los valores que sostiene y la aplicación de los mismos a sus prácticas organizacionales.

La idea de poder hacer una reflexión asistida para mi equipo de colaboradores más cercano y para mí resultó un interesante desafío que decidimos abordar en la compañía.

La jornada de trabajo nos resultó corta, dado que fue tan bien llevada por los facilitadores que nos hizo ir aumentando en la profundidad de nuestros intercambios de ideas a medida que íbamos analizando los temas más importantes.

El abordaje de las cuestiones que manejábamos casi a diario, como la organización y las políticas generales, las de beneficios

o la capacitación profesional presentaron en la reflexión aristas muy diferentes del enfoque cotidiano. Por supuesto, a medida que avanzamos en la complejidad de los temas, la reflexión fue mucho más profunda, sobre todo cuando empezamos a analizar nuestros valores y su relación con las acciones con los clientes, proveedores, competencia y sociedad en general.

Resultó altamente gratificante que hayamos conseguido un clima muy distendido con mis colaboradores, ya que permitió generar un intercambio muy fluido de ideas respecto de la coherencia entre los valores y las prácticas de la organización. Este clima generó aportes que dejaron en claro que algunas cosas, que pensábamos que estaban muy bien comunicadas y eran comprendidas por todo el personal, en realidad presentaban incógnitas para mis propios colaboradores.

La sensación post taller de todos los participantes fue altamente motivadora, nos mostró la necesidad de profundizar el trabajo en equipo para todas las otras acciones de la organización y nos despertó una responsabilidad adicional como dirigentes para analizar muy seriamente los tiempos en los procesos de cambio.

El diagnóstico final que obtuvimos de la jornada resultó mucho más rico que lo esperado, llegamos a descubrir temas muy profundos e internos de la organización, a tal punto que ahora debemos tamizarlo muy finamente para continuar con el proyecto dentro del marco de las acciones que enmarcan la responsabilidad social empresaria y nuestro rol como dirigentes de empresa.



Socio del grupo que dirige las empresas Suministra y Cleverman. Primera experiencia de Aplicación del programa Empresa y Valores.